

Ana Rita Gomes Passos

# **A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS E A GESTÃO DE MARCAS: UMA ABORDAGEM À BERG OUTDOOR**

**Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção  
Comercial e Marketing**

**Orientador: Professor Doutor Bruno Sousa**

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

Porto, fevereiro de 2018

## Declaração de honra

Eu, Ana Rita Gomes Passos abaixo assinada, aluna do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161240002, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, \_\_\_\_/ \_\_\_\_/ \_\_\_\_

---

## **Agradecimentos**

Aos meus pais e irmão, por todo o amor, motivação, ajuda, e por sempre me apoiarem e motivarem a não desistir dos meus objetivos.

A toda a equipa da Berg Outdoor, é um orgulho trabalhar numa marca tão dinâmica, jovem e inovadora.

Aos Líderes da Berg Outdoor, por toda a ajuda, cooperação, motivação e simpatia que partilharam comigo.

Ao meu orientador de Projeto, Professor Doutor Bruno Sousa, pela disponibilidade, estímulo e motivação.

Ao Gestor da Marca, Doutor Miguel Tolentino, pela oportunidade que me foi dada em poder fazer este projeto na marca, e pela partilha de informações.

Aos meus amigos, por toda a paciência, amizade e orientação.

## Resumo

A Berg Outdoor surge como um exemplo robusto do que se deve e do que não se deve fazer quando se pretende internacionalizar um negócio. A marca nasceu no seio de uma outra marca, a *SportZone*, tendo as duas por base a maior retalhista portuguesa, a Sonae.

O que aconteceu com a Berg pode acontecer com muitas outras marcas da empresa, os processos estão a funcionar para o grande retalho, as lojas, as equipas estão preparadas para dar resposta às necessidades das grandes superfícies comerciais (seja o envio de paletes, documentação, faturação simplificada etc.), porém, quando toca a processos mais complexos e adaptados a diferentes mercados, é necessário mudar.

Alguns erros foram cometidos, mas também muitas coisas boas aconteceram, foram estes erros que fizeram o que a marca é hoje. Ainda existe um grande caminho a percorrer, e com a equipa unida, os processos alinhados e as ferramentas certas, vai ser possível a Berg Outdoor ter sucesso.

Como metodologia de estudo utilizou-se a investigação com recurso ao método qualitativo, optando por elaborar-se uma entrevista semiestruturada.

A partir da entrevista, foi possível perceber-se melhor o que estava a ser implementado na Berg Outdoor a fim de esta adaptar-se aos mercados exteriores.

O presente projeto sugere que será necessário romper com o passado, deixar de lado alguns conceitos e processos tradicionais e criar novidades e soluções criativas para dotar as empresas do futuro, da necessidade de se atualizar, explorar novos mercados e crescer uma marca no seio da inovação.

**Palavras-chave:** estratégia, internacionalização, marca, vantagem competitiva

## **Abstract**

Berg Outdoor emerges as a strong example of what to do and what not to do when deciding to internationalize a business. The brand was born in the heart of another brand, Sport Zone, with the two being part of the largest Portuguese retailer, Sonae.

What happened to Berg can happen to any other brand of the company, processes are working for the large retail, the stores, the teams are prepared to meet the needs of large commercial areas (whether it is the delivery of pallets, documentation, simplified invoices, etc.), but when it comes to more complex processes and adapted to different markets, it is necessary to change.

Some mistakes were made, but also a lot of good things happened, it was these mistakes that made what the brand is today. There is still a wonderful way to go, and with the team united, the processes aligned and the right tools, it will be possible for Berg Outdoor to succeed.

As a study methodology, was used the research having in consideration the qualitative method, choosing to prepare a semi-structured interview.

From the interview, it was possible to better understand what was being implemented at Berg Outdoor to adapt to the foreign markets.

This project suggests that it will be necessary to break with the past, to leave aside some traditional concepts and processes and to create solutions to give companies the innovative future, the need to update themselves, to explore new markets and to grow a brand within innovation.

**Keywords:** strategy, internationalization, brand, competitive advantage

## **Abreviaturas**

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

APICAPS - Associação Portuguesa Indústria do Calçado e Componentes Artigos Pele  
Sucedâneos

BOT - Build-Operate-Transfer

MOQ – Minimum Order Quantity

OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

PME's – Pequenas e Médias Empresas

## ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Abreviaturas .....	iv
Capítulo 1 - Introdução e Identificação do Problema Organizacional .....	1
1.1. A teoria da internacionalização .....	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	5
2.1. Internacionalização dos negócios.....	5
2.1.1 Internacionalização.....	5
A. Tipos de internacionalização.....	5
B. Processos de internacionalização .....	7
2.1.2. Vantagens e desvantagens da internacionalização.....	20
2.1.3. A influência do grau de internacionalização no desempenho das empresas têxteis .....	22
2.1.4. Internacionalização: as relações luso-espanholas .....	24
2.1.5. A internacionalização das PME's e o efeito da gestão familiar, capital humano e liderança estrangeira.....	25
2.1.6. A importância do “país de origem” em Portugal .....	28
2.1.7. Casos de sucesso .....	33
2.2. Branding e gestão de marcas .....	40
2.2.1. Definição de marcas .....	41
2.2.2. Gestão de marca.....	43
2.2.3. Gestão de marcas em contextos internacionais .....	46

Capítulo 3 – Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos .....	50
3.1. Contextualização da Berg Outdoor .....	50
3.2. O que é a Berg Outdoor .....	50
3.2. A marca Berg Outdoor .....	52
Concorrentes .....	54
Posicionamento da Marca .....	55
Buyer Persona .....	56
Arquitetura da Marca .....	58
DNA da Marca .....	59
Silos da marca .....	61
3.3. Evolução da Berg Outdoor .....	64
Feiras .....	69
Embaixadores .....	71
Patrocínios de eventos trail running .....	72
Prémio de inovação – Jindo Burel .....	73
Sales meeting .....	74
SPORT-ACHAT .....	75
SHOP-IN-SHOP Eslováquia .....	76
ASAP .....	77
Projetos de consultoria .....	78
Capítulo 4 – Modelo e Metodologia .....	84
4.1- Metodologia de investigação .....	84
4.2. Estudo qualitativo .....	86



4.3. Objetivos da Investigação .....	88
4.4. Design da pesquisa .....	89
4.5. Amostra e tratamento de dados .....	92
Capítulo 5 – Projeto/Programa de ações/Recomendações .....	94
5.1. Entrevistas .....	94
5.2. Entrevistados Berg Outdoor .....	95
5.3. Análise das Entrevistas .....	96
Qual acha ser a finalidade de se internacionalizar uma marca? .....	96
Que requisitos deve cumprir um projeto empresarial para ter potencial de internacionalização? .....	98
Quais são os primeiros passos a dar quando se pretende internacionalizar um negócio? Que cuidados é preciso ter? .....	101
Quais são os métodos mais eficazes de internacionalização? (Franchising, Online, Lojas Próprias, Lojas Multimarca...) .....	103
Quais as principais dificuldades e entraves das empresas no momento da expansão para o estrangeiro? .....	106
Que erros é necessário evitar a todo o custo? Que processos foram mal implementados e que estamos a fazer para os corrigir? .....	109
Quais foram os melhores passos até ao momento? .....	111
Como deve saber um líder lidar em momentos de dificuldade e stress? .....	114
Capítulo 6 – Conclusões .....	117
6.1. Considerações Finais .....	117
6.2. Conclusões do estudo .....	117
Capítulo 7 – Limitações .....	119
7.1. Limitações do estudo .....	119

7.2. Próximos passos de investigação .....	119
Referências Bibliográficas.....	120
Webgrafia .....	122
Anexos .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que Favorecem ou Desfavorecem a internacionalização .....	9
Figura 2 - Etapas da Internacionalização .....	16
Figura 3 - Posicionamento Versus Preço .....	19
Figura 4 - Efeito negativo do "país de origem" .....	31
Figura 5 - Posicionamento da Marca.....	45
Figura 6 - Cinco fases da internacionalização .....	47
Figura 7 - Avaliação da Marca.....	53
Figura 8 - Posicionamento da Marca.....	55
Figura 9 - Arquitetura da Marca.....	58
Figura 10 - DNA da Berg Outdoor.....	59
Figura 11 – Logótipo EOCA .....	60
Figura 12 - Campanha FW16 Berg Outdoor .....	61
Figura 13 - Trail Running .....	62
Figura 14 - Moodboard FW18 Berg Outdoor.....	63
Figura 15 - Prémios Inovação Berg Outdoor.....	64
Figura 16 - Berg Outdoor na ISPO 2017 .....	69
Figura 17 - Berg Outdoor na Feira de Outdoor de Friedrichshafen.....	70
Figura 18 - The Wild Routine, embaixadores Berg Outdoor.....	71
Figura 19 - The Wild Routine, embaixadores Berg Outdoor.....	71
Figura 20 - Trail World Championship.....	72

Figura 21 - FW17 Jindo Burel .....	73
Figura 22 - Sales Meeting SS17 Berg Outdoor .....	74
Figura 23 - Berg Outdoor no Sport-Achat .....	75
Figura 24 - Shop-in-Shop Eslováquia.....	76
Figura 25 - Shop-In-Shop Eslováquia .....	76
Figura 26 - Berg Outdoor no Annecy Showroom Avant-Prémère.....	77
Figura 27 - Logótipo Lengow .....	78
Figura 28 - Logótipo Altima .....	79
Figura 29 - Logótipo Elogia .....	80
Figura 30 - Logótipo Bsolut .....	81
Figura 31 - Logótipo Beevo .....	82
Figura 32 - Vista Backoffice Beevo.....	83
Figura 33 - B2B VS B2C.....	126
Figura 34 - Berg Outdoor Pitch Presentation .....	130

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Lista de Entrevistados Berg Outdoor.....	95
-----------------------------------------------------	----

## Capítulo 1 - Introdução e Identificação do Problema Organizacional

### 1.1. A teoria da internacionalização

Segundo Gnizy e Shoham (2014), a internacionalização é uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas. Ao longo dos anos, a internacionalização revelou ser uma estratégia crucial para aumentar as vendas e melhorar a performance das empresas num mundo cada vez mais globalizado. Muitas empresas têm uma necessidade latente de explorar novos mercados, devido à saturação dos mercados em que estão inseridas. Estes mercados mundiais oferecem novas oportunidades de negócio e inovação (Hashim, 2015), sendo por isso espectável que as empresas mudem o seu foco dos mercados nacionais para os internacionais. O processo de internacionalização tem sido intensivamente estudado e, pode culminar na exploração de novos mercados, o que implica muitas vezes a criação de novas marcas.

Muitas marcas vêm-se dispostas a explorar novos mercados pela falta de procura existente no seu mercado doméstico, o caso da Berg Outdoor é um deles, nascida em 2002 no seio da loja de multimarcas Sport Zone, viu um potencial enorme de crescimento fora da península ibérica, daí abrir novos horizontes com a iniciação da sua internacionalização em 2012.

Com o ambiente hipercompetitivo do mercado torna-se imperativo que as empresas apostem no desenvolvimento ou criação de marcas fortes e memoráveis. A construção de marcas fortes traz vários benefícios, tais como: maior lealdade dos consumidores, menor vulnerabilidade e concorrência nas ações de *marketing*, maior efetividade na comunicação de *marketing*, maiores margens de lucro, uma resposta mais favorável por parte dos consumidores às oscilações dos preços, oportunidades de extensão da marca, entre outros (Keller, 2001). Para além disso, a construção de uma marca também depende da avaliação dos seus elementos práticos, tais como o produto/serviço entregue, a sua qualidade e desempenho e o seu encaixe nas necessidades dos clientes (Khauaja e Mattar, 2006). Desta forma, denota-se um maior foco nas marcas e no seu sucesso, sendo que o tema das estratégias das marcas está cada vez mais presente na cultura interna das empresas (Wong, 2005).

Atendendo à importância da gestão da marca no contexto internacional, este projeto de mestrado visa a análise de uma marca portuguesa e da sua estratégia de gestão da marca num contexto internacional. O principal objetivo deste estudo consiste na criação de estratégias para que a marca possa operar num contexto internacional. A construção da estratégia de gestão da marca num contexto internacional será também apoiada pela análise teórica de conceitos-chave como a identidade da marca, o valor da marca, congruência entre os ambientes, adaptação/padronização da marca, entre outros. A metodologia utilizada neste projeto de mestrado foi o estudo de caso e a técnica de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas a líderes dos departamentos da marca em estudo. O guião da entrevista foi construído com base nos objetivos da investigação. A técnica de análise do conteúdo das entrevistas foi suportada por quadros de frases ilustrativas, pretende-se obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2009, p. 44).

O objeto deste estudo de caso é uma marca portuguesa criada em 2002: Berg Outdoor. Esta marca, detida pela maior retalhista portuguesa, SONAE, tem como *core business* artigos para práticas de Outdoor – seja têxtil, calçado ou equipamento. A marca pretendeu inicializar a sua internacionalização em 2011, com a abertura do departamento WholeSale, porém, foi há um ano atrás que as maiores mudanças ocorreram.

A internacionalização das marcas tem sido um tema corrente nos dias de hoje. Sabe-se que muitas das marcas recorrem à sua globalização de maneira a atingirem uma massificação de consumidores mais apelativa, a exportação é um dos fenómenos com maior impacto nas empresas, sabe-se que, um grande numero de empresas exporta mais do que o que vende na sua área, isto é justificado pelo crescente aumento de explorar o desconhecido e dar-se a conhecer ao mundo.

O cenário económico atual caracteriza-se cada vez mais pelo seu dinamismo e a sua atitude global. A interdependência entre países, a formação de blocos regionais, o surgimento e crescimento de economias emergente na Ásia e América Latina, bem como os surpreendentes avanços tecnológicos em distintos setores são, sem dúvida

alguma, tendências e configuram o presente ambiente mundial competitivo e em constante mutação em que estamos inseridos.

Internacionalizar-se implica gastos, mas agrega muito valor à empresa. Ser internacional significa obter vantagens competitivas que lhe permitam superar a concorrência. A decisão sobre quais e quantos mercados abordar, a melhor forma de entrada, o tipo de organização a ser adotado são decisões que requerem análises rigorosas de índole estratégica. Temos que pensar na internacionalização não somente como uma forma de crescimento, mas como uma questão de ampliar riscos para que se possa vender mais e obter alta demanda e reconhecimento implacável perante a concorrência.

No que toca ao processo de decisão e sustentação das estratégias de internacionalização, as condicionantes internas das empresas são aspetos chave, nomeadamente, a dimensão da empresa, a experiência internacional, a capacidade de gestão e os recursos mobilizáveis. As diferentes políticas de apoio à internacionalização e competitividade das empresas atuam e dirigem os seus esforços para domínios como a estratégia/organização, marketing, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e serviços, propriedade industrial, investigação e desenvolvimento e qualificação dos recursos humanos.

Várias são as formas possíveis de operação em mercados externos, e frequentemente assumem um formato compósito, desde a subcontratação à exportação, aos contratos de franchising, aos contratos de licença, ao estabelecimento de alianças e parcerias, até à constituição de filiais comerciais e produtivas. Os processos de internacionalização têm sempre como objeto final o reforço da competitividade global da empresa e, portanto, da sua rendibilidade, ou seja, a criação de valor. Pretende-se proteger e controlar os mercados, reduzir custos de informação e de transação, aceder a novos mercados e novos conhecimentos, obter economias de integração vertical e diversificação horizontal, reduzir ou partilhar riscos, otimizar as vantagens regionais, em termos de custos e qualidade dos fatores de produção.

A elaboração do presente estudo terá como ponto de partida a contextualização do próprio estudo. Na revisão da literatura definir-se-ão os principais conceitos da Gestão da Marca em contexto Internacional, opções estratégicas dentro da mesma tal como



casos de sucesso de internacionalização de marcas. Posteriormente, será abordada a metodologia, a apresentação dos resultados e a respetiva discussão. Por último, serão explanadas as conclusões e recomendações para o caso de estudo e, finalmente, as limitações do estudo.

## **Capítulo 2 – Revisão da Literatura**

### **2.1. Internacionalização dos negócios**

#### **2.1.1 Internacionalização**

A internacionalização significa atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços noutros países. No seu sentido macroeconómico, relaciona-se com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados e serviços, ideias e pessoas, efetuadas entre os dois Estados-Nação.

#### **A. Tipos de internacionalização**

Existem três tipos de internacionalização mais usuais: transações, investimento direto e projetos.

As transações focam-se na comercialização de produtos, serviços, patentes ou marcas; o investimento direto, na instalação de operações nos mercados externos, inclusive através de joint-ventures e subsidiárias; os projetos são específicos e limitados no tempo, nomeadamente projetos chave-na-mão e projetos BOT (*Build-Operate-Transfer*).

Todas as marcas, empresas, serviços questionam-se acerca do porquê de se internacionalizarem ou não. Pode ser muito vantajoso empreender uma estratégia de investimento nesse país, em vez de procurar previamente exportar. Existem vários argumentos contra a internacionalização, nomeadamente as barreiras alfandegárias, que ao dia de hoje são um grave problema e levam a atrasos na produção de grandes marcas, como o custo do fator trabalho ser efetivamente menor.

Por outro lado, são consideradas duas importantes mudanças recentes com repercussão na internacionalização. Uma delas, trata-se do protagonismo adquirido

pelas PME's que, através de metodologias diversas, estendem a sua atividade através de fronteiras, mostrando que o comércio externo não é um exclusivo das grandes multinacionais. Por outro lado, mas também importante, a proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa-mãe/filial para se estender por fórmulas mistas e contratuais que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas.

### **a) O que são os e- *MarketPlaces***

Com a chamada “nova economia” surgiram novas formas de fazer negócio, entre as quais se destacam os *Marketplace*, o qual permite atingir um maior número de destinatários e com menor consumo de recursos do que no comércio tradicional. Constitui, por isso, um importante instrumento no processo de internacionalização.

Um Marketplace B2B (Business-to-Business) representa um ponto de encontro entre vários compradores e vários vendedores. É uma área de internet onde um intermediário fidedigno coloca funcionalidades de negócio à disposição de empresas registadas. O fornecedor do Marketplace não tem qualquer interferência no preço dos bens e serviços negociados através do Marketplace.

Entre as vantagens para as PME na utilização dos *MarketPlaces* destacam-se a chegada de novos clientes e parceiros, proporcionar aos clientes um meio conveniente para adquirir produtos, permitir reduzir custos ao utilizar os serviços disponibilizados pelo *MarketPlace* e obter informações sobre a concorrência.

Os *MarketPlaces* verticais são dirigidos a setores específicos, como por exemplo têxteis, indústria automóvel. As empresas utilizam estes *MarketPlaces* para comprar ou vender produtos estratégicos para a sua atividade. Um fabricante de mobiliário de madeira pode adquirir a matéria-prima base num vertical e pregos noutro vertical.

Os *MarketPlaces* horizontais são geralmente orientados para uma determinada zona geográfica, produtos ou serviços. As empresas adquirem produtos que não são considerados estratégicos para a sua atividade, tais como equipamento de escritório, serviços de consultoria ou sobressalentes.

O website da empresa é também outro importante canal de comunicação e informação para E-Business. A empresa pode utilizar o website tanto como canal e comunicação, como também, a utilização de funcionalidades de compra e/ou venda.

## **B. Processos de internacionalização**

O processo de internacionalização tem incorporado uma série de redes e acordos interempresariais que são fulcrais para o seu bom desempenho, deixou assim, de ser uma tarefa que a empresa optava por fazer sozinha, ao mesmo tempo que, deixou de ser uma questão de opção, mas sim uma questão de sobrevivência.

Por ser um projeto (bastante) complexo, a internacionalização deve respeitar uma série de normas ou etapas a si incumbidas. O processo de internacionalização parece seguir uma sequência de estágios, sendo que a passagem de um estágio a outro vem acompanhada de aprendizagem progressiva dos mercados e das atividades no estrangeiro. As etapas passam por exportação ocasional, exportação por intermédio de um agente, exportação por intermédio de uma filial comercial, implantação produtiva que se substitui, total ou parcialmente ao fluxo de exportação.

Para identificar as oportunidades de exportação deverá fazer-se uma análise da atratividade, uma análise concorrencial, e uma análise dos fatores chave de sucesso. Isto para se poder averiguar quais são as medidas a tomar quando pretendemos internacionalizar a nossa marca/empresa. A análise da atratividade consiste na definição da dinâmica internacional do sector, das pressões externas (regulamentares, socioeconómicas, tecnológicas, grau de protecionismo, etc.) e da segmentação da indústria internacional (identificação e seleção dos critérios de segmentação); A agressividade concorrencial visa fazer uma análise das características do sistema concorrencial (ameaça de novos concorrentes ou de produtos substitutos e o poder negocial dos fornecedores e dos clientes; Definição dos fatores críticos de sucesso da indústria, é necessário analisar estes fatores, quer do ponto de vista da oferta quer da procura nos mercados internacionais, em seguida criar cenários de evolução possíveis e quais as estratégias vencedoras em cada um dos cenários.

Também é importante a identificação dos pontos fortes e fracos, nomeadamente, a internacionalização inicial, onde se avalia o potencial da empresa para desenvolver

relacionamentos comerciais duradouros com empresas e clientes estrangeiros e a capacidade de adaptação da sua oferta e processos de compra e venda aos mercados internacionais; a implementação, diagnóstico onde se pretende avaliar as condições para se poder criar e implementar uma estratégia de desenvolvimento internacional, associada à capacidade para gerir e controlar o negócio à distância; internacionalização, análise da capacidade de expandir-se globalmente.

Existem várias modalidades de internacionalização, diferindo em função da necessidade ou não de investimentos diretos no exterior ou de corresponder ou não a uma deslocalização das operações produtivas para outros países. Dentro das modalidades de internacionalização encontra-se o investimento direto no exterior, exportação indireta de produtos, exportação de serviços, exportação de *know-how*, contratos de gestão e venda de tecnologia; operações produtivas sem investimento direto no estrangeiro, licença, franquia ou contrato de fabricação; operações produtivas sem investimento direto no estrangeiro: licença, franquia, contrato de fabricação; operações produtivas com investimento direto no exterior: unidade de montagem e unidade de fabricação (em propriedade total, conjunta, participações minoritárias, subcontratação internacional).

Para a seleção dos mercados alvo, são geralmente utilizados os critérios relativos ao número de mercados a serem atendidos e o grau de similaridade entre os mesmos.

Figura 1 - Fatores que Favorecem ou Desfavorecem a internacionalização

FACTORES QUE FAVORECEM A CONCENTRAÇÃO	FACTORES QUE FAVORECEM A DIVERSIFICAÇÃO
FACTORES PRODUTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) produto requerendo uma adaptação aos diferentes mercados.</li> <li>b) compras repetitivas.</li> <li>c) produto no meio de seu ciclo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) produto podendo ser vendido em muitos países sem adaptação.</li> <li>b) compras não repetitivas.</li> <li>c) produto no começo ou no fim de seu ciclo de vida.</li> </ul>
FACTORES MERCADO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) número limitado de mercados comparáveis.</li> <li>b) mercados/segmentos com volume elevado.</li> <li>c) mercados estáveis.</li> <li>d) fidelidade de compra elevada.</li> <li>e) fraco risco de reacção da concorrência em cada mercado geográfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) muitos mercados similares.</li> <li>b) pequenos mercados segmentos estreitos.</li> <li>c) mercados instáveis.</li> <li>d) fraca fidelidade de compra.</li> <li>e) risco importante de reacção da concorrência em cada mercado geográfico.</li> </ul>
FACTORES DE MARKETING	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) necessidade de adequado um conhecimento aprofundado do mercado e/ou dos intermediários.</li> <li>b) Investimentos importantes para atingir a massa crítica de cada país (em actividades promocionais, serviço após -venda).</li> <li>c) insuficiência de recursos para se ocupar de novos problemas de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) poucos conhecimentos a obter do mercado e/ou dos intermediários.</li> <li>b) poucos investimentos são necessários para atingir a massa crítica de cada país.</li> <li>c) recursos adequados para gerir novos problemas.</li> </ul>

Fonte: AIMINHO (2016)

A organização por si também poderá sofrer algumas alterações, nomeadamente na sua estrutura e maneira de operar (processo industrial, novas matérias-primas, novas embalagens, novas rotinas, etc).

Alguns dos exemplos mais frequentes e imediatos nos impactos nas empresas são por exemplo, a adaptação dos produtos às normas em vigor noutros países, para exportar têxtil é necessário que os produtos estejam produzidos tendo em conta as normas dos países para os quais a empresa pretende exportar; modificação dos tamanhos das paletes, a norma europeia da Euro paleta força as empresas exportadores dentro da EU a utilizar uma medida comum a todos os países, ainda que dentro dos respetivos países as medidas possam ser muito diferentes, existem países cujas medidas de paleta devem ser restritas, inclusive, empresas que exigem uma determinada altura para as paletes que deve ser respeitada no momento do envio da mercadoria, muitas empresas tiveram que mudar, por exemplo, toda a arquitetura dos seus armazéns para armazenarem os seus produtos acabados em paletes homogéneas nas medidas;

alterações de embalagens, a partir do momento em que a Alemanha introduziu o seu sistema do Ponto Verde, em 1992, todas as empresas presentes neste país tiveram de se adaptar e alterar as suas embalagens para poderem vender os seus produtos. Também devido às diferentes legislações que regulam a utilização de aditivos alimentares, a exportação de produtos de têxtil implica a utilização de *polybags*, que estão a ser cada vez mais contrariados pelas empresas “verdes” uma vez que contribuem para a poluição do meio ambiente; alterações nas condições dos transportes, há países onde os camiões não podem circular com cargas cujo peso seja superior a 1,5T (Suíça) e outros onde se admitem cargas até 30T (Suécia), contra o normal de 24T da restante Europa.

As empresas devem ter bem claro se querem avançar na direção dos mercados externos de uma maneira consistente ou não.

A primeira fase consiste na recolha de informação relevante para o processo de venda. De maneira natural, esta função fica da responsabilidade do departamento comercial, uma vez que são os vendedores a ligação entre o mercado e o resto da organização. É aqui que se sente, em muitos casos, o primeiro ponto fraco da empresa, o baixo nível das equipas de vendas. Deve-se aumentar a formação da equipa de vendas, a força da equipa de vendas, e os objetivos da equipa de vendas. A segunda fase vai ser o tratamento da informação na empresa. Deve ser organizada uma equipa, para analisar os diferentes requisitos e, imediatamente, tomar uma atitude que permita ultrapassar o problema. É muito importante dar uma resposta rápida. Por fim, deve ser implementada a mudança, e informados os clientes das alterações introduzidas.

Desde que as empresas começaram a expandir-se além-fronteiras, fizeram-se representar por elementos conhecedores do “*modus operandi*” da empresa, e o contrário também foi, desde sempre, prática corrente, ou seja, o envio de novos colaboradores da empresa, nos países para onde esta se desloca, de maneira a promover a troca de conhecimentos e mais rapidamente se implantar. Existem diferentes fatores que influenciam os fluxos normais de informação (sem perdas nem distorções) entre a empresa e o mercado, ou até, diferentes filiais de uma mesma empresa. Podem ser a diferença de níveis de desenvolvimento dos dois países, as diferenças culturais, o nível de educação, os processos negociais e os diferentes idiomas. Deve ser preocupação da empresa proporcionar as ferramentas que permitam

ultrapassar os desníveis acima. Os diferentes métodos utilizados, têm como finalidade facilitar a comunicação entre as empresas, com os benefícios inerentes ao criar melhores mecanismos para fazer negócio.

Atualmente, e dada a concorrência, o utilizador tem à sua disposição uma oferta variada quando pretende escolher um produto. Em contrapartida, nem sempre dispõe de informação clara e objetiva que lhe permita assegurar do nível de qualidade e fiabilidade dos produtos que adquire.

A certificação dos produtos permite fazer a diferença, porque fornece a prova da conformidade de um produto com uma referência, indicando que o produto é seguro e desempenha com qualidade as funções para as quais foi concebido. As alterações da gestão da empresa também se tornam fundamentais para adequar a empresa a um mundo mais profissional e evoluído, mas sobretudo diferente. Em muitos casos a gestão torna-se menos autocrática e mais fluída, criam-se novos modelos de organigramas com o objetivo de se tornarem mais eficazes, como também ocorre a inclusão de elementos de outros países nos quadros da empresa, o que traz aos funcionários da empresa a consciência da sua presença globalmente, ao mesmo tempo que melhora a transferência de informação sobre o mercado.

A caracterização da abordagem à exportação bem como as suas consequências são os aspetos relevantes de apoio à decisão de exportação. Assim, a situação mais simples é a de exportação que o traduz o alargamento do mercado geográfico da empresa que exporta, sendo na situação inversa, a importação acarreta, indiretamente, a extensão do mercado geográfico das empresas domésticas que vêm aparecer, através do seu produto, um novo corrente no mercado.

Ambas as situações mantêm a natureza da competição, que se processa no mesmo mercado do produto, embora com concretizações diferenciadas da abrangência geográfica. A exportação atinge potencialmente novos clientes situados fora do país, configurando uma concorrência localmente acrescida que as empresas do país de destino terão de defrontar. Em contrapartida e reciprocamente, a importação diminui potencialmente os clientes locais devido ao acréscimo de competição doméstica imposta pelo produto importado.



De um ponto de vista de gestão estratégica é indispensável entender a natureza potencialmente agressiva da exportação, impondo a sua concretização um estudo prévio e cauteloso não só dos potenciais clientes e das condições concorrenciais prevalentes no novo destino (designado por estudo de mercado), mas também das possibilidades de retaliação no mercado de origem das empresas (ou até dos “produtos”) que se vêm confrontados com um novo desafio.

Quer isto dizer que perspetivar uma exportação na lógica tradicional e exclusiva do estudo do mercado destino é falhar rotundamente a definição de base do novo mercado geográfico aumentado (potencialmente nos dois sentidos – exportação e importação) pela nova estratégia cujas consequências devem ser estudadas a priori no novo mercado.

Para uma empresa a decisão de se implementar num novo país inspira-se geralmente em três critérios principais: o potencial do mercado, a regulamentação e os riscos políticos. Para avaliar o potencial de um mercado, as principais informações a recolher devem ser: as situações e tendências demográficas, a situação económica geral, a dimensão, os fatores culturais e sociais, análise da concorrência e as características dos canais de distribuição/comunicação existentes; A regulamentação deve ser estudada sob os seguintes aspetos: barreiras à sua entrada; regulamentações respeitantes ao preço; restrições eventuais relativas aos movimentos de capitais e “repatriamento dos lucros”; possibilidade de obter ajudas dos poderes públicos; legislação social, respeitante por exemplo ao emprego de pessoal estrangeiro, nível de salários mínimos, restrições aos licenciamentos, regulamentação da publicidade; Avaliação dos riscos políticos, bastante importante quando se trata de países cuja estabilidade política e institucional não está assegurada, avaliar a natureza e a importância dos riscos aos quais se expõe a empresa ao implantar-se nesse mercado, mudanças sociais suscetíveis de provocar uma crise económica ou financeira, riscos de nacionalização de empresas estrangeiras; A maior parte das informações necessárias para avaliar o interesse da implantação em determinado país pode ser recolhida por métodos de análise de dados secundários, para completar e “confirmar” os dados secundários, a empresa pode enviar uma missão de estudo ao país considerado, ou confiar essa tarefa a um gabinete de estudos especializado.

De maneira a avaliar o grau de internacionalização das empresas, há que ter em consideração alguns critérios: número e dimensão das subsidiárias ou associadas que controla no estrangeiro; número de países em que desenvolve atividades de valor acrescentado; proporção dos seus ativos, receitas, lucros ou assalariados da responsabilidade das suas filiais no estrangeiro; grau de internacionalização do seu corpo de gestores ou de proprietários; extensão da internacionalização das suas atividades de mais elevado valor acrescentado, por exemplo, de investigação e desenvolvimento; extensão e estrutura das vantagens sistemáticas que decorrem do seu controlo sobre uma rede de atividades económicas localizadas em vários países.

A seleção de mercado onde atuar deve ser baseada em critérios lógicos, mas muitas vezes aspetos como a proximidade ou existência de um mercado natural podem facilitar a escolha. De uma maneira geral, e para conhecer melhor o mercado onde se pretende vender, a recolha de dados como o PIB e PIB *per capita*, população, índices de poder de compra, distribuição de população pelo meio urbano e rural, são números que ajudam a conhecer um país. A sua atualidade é muito importante, pelo que estes números não devem ser comparados com os do nosso país, para uma análise mais fácil e estabelecer algumas correlações simples.

Também a modo de inicializar a internacionalização de uma marca/organização é necessário estruturar-se uma pesquisa de mercados compreendendo quatro fases: na primeira fase inicia-se a seleção dos países, avalia-se a proximidade e coerência cultural e o potencial do mercado/país; na segunda fase, a análise de indicadores, a análise do potencial, e o grau de adequação do produto; na terceira fase, realiza-se o estudo de mercado, a partir da recolha de informação e do tratamento da mesma; depois, e antes da quarta fase opta-se por uma pesquisa primária (pesquisa prática no terreno) ou uma pesquisa secundária (recolha e tratamento de dados a partir de diversas fontes); por fim, nesta quarta fase, emitem-se os relatórios finais e tomam-se decisões, onde se definem os objetivos e elabora-se um plano de marketing.

A procura de parceiros externos para alavancar o desenvolvimento e o crescimento das empresas é particularmente importante para as PME's, que dispõem de recursos humanos, financeiros e técnicos limitados. Para contornar essas restrições, deve ser desenvolvida a interatividade no seu ambiente e devem ser captados recursos externos. Trata-se aqui de adquirir “ativos complementares” e de desenvolver uma estratégia

baseada não apenas nas suas competências internas, mas também na exploração de competências disponíveis no seu ambiente externo. A alavancagem das competências internas através da interação com fatores externos que detêm competências complementares leva à necessidade de cooperação e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de redes.

Uma das definições de rede considera-a como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação dos seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares. Esta definição coloca a cooperação, nas suas variadas formas e para as mais diversas finalidades, como o conceito central na formação de uma rede. A cooperação, neste caso, é orientada pela estratégia global da empresa, que dita o tipo de relações que ela manterá com outras empresas para a obtenção de sucesso competitivo. A cooperação com outras empresas é analisada, portanto, do ponto de vista das vantagens competitivas que poderão ser obtidas, seja em custos de produção, sejam noutros objetivos estratégicos. A questão de base, conseqüentemente, é que tipo de cooperação (alianças, acordos, parcerias), com quem e para atingir que objetivo (s) estratégico(s).

O Marketing Internacional surge como uma das disciplinas que estuda os aspetos relacionados com os negócios internacionais das empresas. O contexto empresarial do marketing internacional implica a compreensão das formas como a empresa reage às oportunidades e ameaças, que se lhe deparam em mercados com características muito diferentes. Em tais circunstâncias, a empresa responde desenvolvendo novas políticas de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) ou adaptando as políticas existentes às necessidades dos consumidores, quer nos mercados internacionais, quer no mercado doméstico. O marketing internacional está também relacionado com a escolha dos mercados-alvo, da ordem, do momento e da forma de entrada no mercado.

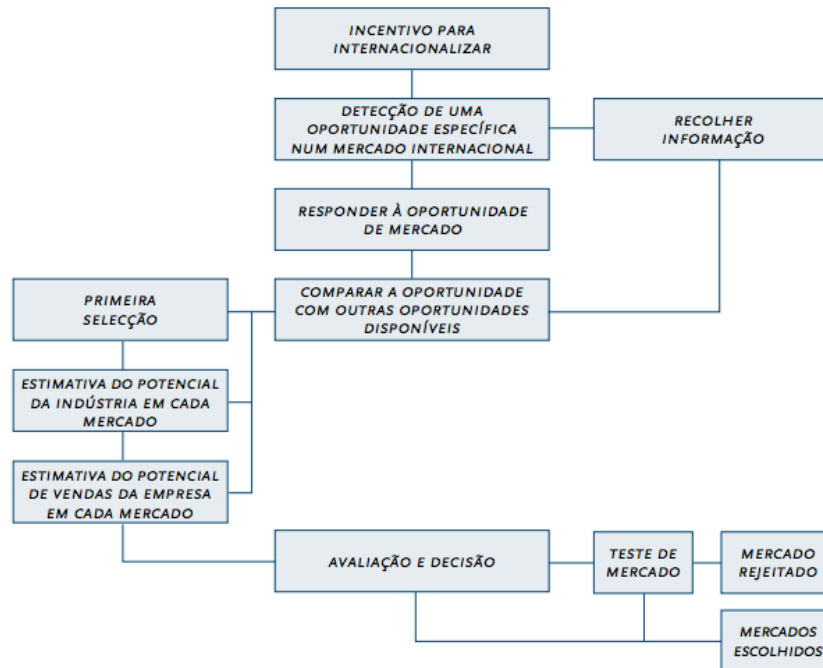
O Marketing de Exportação é, em geral, a primeira etapa por que passa uma empresa quase se envolve em operações internacionais. Nesta ótica, o marketing internacional é praticamente sinónimo de comercialização para exportação. A empresa utiliza as capacidades produtivas, de marketing e comerciais, entre outras, que possui no seu país de origem e em geral não desenvolve qualquer esforço de marketing no mercado de destino. Ao nível mais simples, esta perspetiva pode traduzir-se apenas na aceitação de encomendas do exterior e aproveitando o facto de ter capacidade instalada

disponível, faz exportações ocasionais, visando apenas o lucro de curto prazo, não existindo uma predisposição para internacionalizar.

A um nível mais avançado, a empresa exportadora estuda os mercados-alvo e procura adaptar os seus produtos às necessidades específicas de cada um deles. O marketing de exportação será mais adequado para as empresas que pretendem prolongar nos mercados externos, a sua política comercial do mercado doméstico. Nesta perspetiva, as empresas procuram no exterior mercados-alvo semelhantes ao seu mercado de origem, em que a procura seja semelhante e que tenham aceitação os mesmos produtos que vende no mercado doméstico. Este posicionamento permite reduzir ao mínimo os custos de adaptação dos produtos aos novos mercados, proporcionando uma oferta mais competitiva em termos de preço.

Ao invés de responder a oportunidades ocasionais de mercado, a empresa deve optar por um procedimento lógico para a seleção do mercado alvo, desde que tenha decidido internacionalizar as suas atividades ou expandir atividades internacionais já existentes. A escolha sistematizada de mercados-alvo pode ser efetuada seguindo a lógica do seguinte esquema:

Figura 2 - Etapas da Internacionalização



Fonte: AIMNHO (2016)

Em cada uma das etapas, o número de mercados potenciais vai sendo sucessivamente reduzido.

Após a escolha e estudo dos mercados-alvo é necessário determinar qual a melhor forma de entrada nesse mercado. O processo traduz-se na escolha da forma de acesso ao mercado e na seleção dos canais de distribuição a utilizar em cada um dos mercados. A escolha da forma de acesso é uma decisão crítica em marketing internacional, uma vez que irá influenciar todas as ações ao nível do *marketing-mix*. Se a empresa optar pela utilização de organizações independentes ou pela concessão de licenças, para abordar os mercados-alvo, limita as suas possibilidades de controlo sobre os preços, políticas de produto, distribuição e comunicação.

Os consumidores num mercado global são cada vez mais numerosos e embora dispersos estão organizados, beneficiam de mais e melhor informação, possuem poderes de compra muito variados e a concorrência pode estar em melhores condições para servir determinados grupos de consumidores mais atractivos e aqueles que podem servir com maior eficiência em vez de seguirem uma abordagem global.

A segmentação é um dos conceitos fundamentais do marketing, na medida em que ajuda a uma melhor identificação das oportunidades e grande parte das decisões são tomadas com base na segmentação (gama de produtos, escolha de meios e canais de distribuição, política de comunicação, *pricing*, etc).

Os objetivos da segmentação em marketing internacional são identificar e ajudar a conhecer melhor os segmentos-alvo de modo a conceber e pôr em prática estratégias adequadas de marketing.

A nível internacional, o estudo do comportamento dos consumidores pode fazer-se de acordo com três conceções: a universalidade das necessidades e da natureza humana; as teorias da identidade nacional ou cultural (as fronteiras nacionais não se sobrepõem forçosamente às fronteiras culturais), o que supõe a existência de comportamentos-tipo por comunidade (sociedades ou nações); e a contratação de que as diferenças de comportamento no interior de um espaço nacional se prolongam a vários países.

Após a escolha dos segmentos-alvo, a empresa deve planear a melhor forma de os atacar, escolhendo o posicionamento mais adequado para a sua oferta. Posicionar significa encontrar uma forma de fixar o produto na mente dos potenciais compradores desenvolvendo o **marketing-mix** adequado.

### **a) Política de Produto**

Pode definir-se produto como uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação dos três conceitos. É um conjunto de atributos, através dos quais se consegue a satisfação das necessidades ou o benefício do utilizador ou comprador. O produto é constituído por atributos tangíveis e intangíveis, que incluem o produto físico, a marca, a imagem, a embalagem, o rótulo e os serviços associados. Qualquer um destes atributos pode ser utilizado como instrumento competitivo.

Num contexto de internacionalização, as decisões relativas ao produto são de extrema importância, ao nível de características como design, performance e marca. Por outro lado, a escolha de produtos e serviços que é feita para os mercados externos condicionará todo o *marketing-mix* internacional da empresa.

Alguns dos aspetos a considerar ao nível desta variável são o número, quantidade e tipo de produtos que se pretende comercializar, o tipo de produtos que é necessário desenvolver de novo e quais os produtos existentes que se devem adaptar para os diferentes mercados. Estas adaptações podem incidir sobre o produto em si ou sobre aspetos, como a embalagem, os canais de distribuição a utilizar ou o tipo de comunicação a desenvolver.

### **b) Política de Preço**

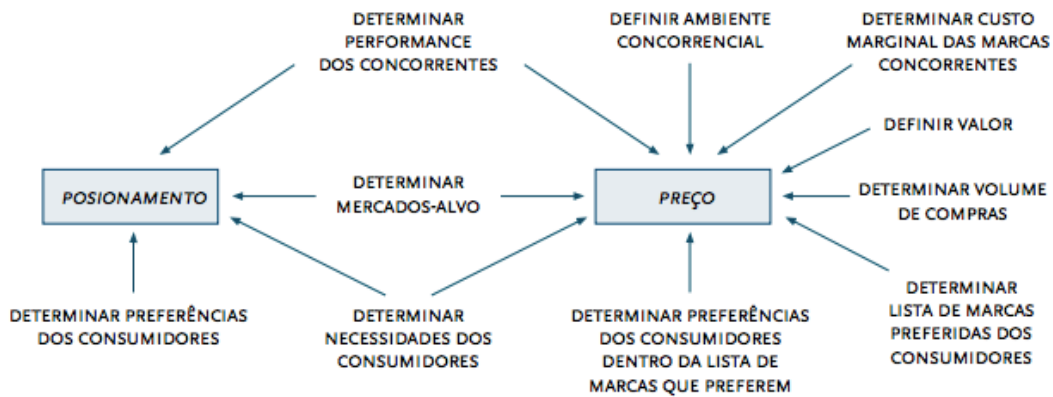
Na generalidade das economias desenvolvidas e emergentes, um elevado número de produtos tornou-se internacional. Existem, no entanto, poucos produtos em que se observa uma procura e uma oferta mundial, com um preço mundial, se excepcionarmos algumas matérias-primas em que o preço resulta de um acordo de produtores, como o caso da OPEP, ou em que ele é objeto de cotações em bolsas especializadas, como os casos do café, cobre ou ouro.

Para a maioria dos produtos, a fixação do preço de venda é da responsabilidade da empresa. Dada a sua influência no valor das vendas e na rentabilidade da empresa torna-se uma decisão de grande importância. Tradicionalmente, a fixação de preços sempre foi efetuada de forma adquirida porque constitui um dado exógeno à empresa. As empresas produziam e vendiam nas condições de preço do mercado. Um eventual controlo sobre os preços pressupõe geralmente, ausência de concorrência e/ou escassez da oferta. A secundarização (estratégica) desta variável de marketing conferiu-lhe um carácter estático e passivo.

Hoje, porém, e à mercê de alterações externas e internas à empresa, as decisões relativas ao preço envolvem uma abordagem mais ativa.

Figura 3 - Posicionamento Versus Preço

#### Posicionamento versus Preço



Fonte: AIMINHO (2016)

### c) Política de Distribuição

Uma vez escolhida a alternativa de entrada nos mercados internacionais ou a combinação de alternativas para entrar nesses mercados, a empresa deve preocupar-se com a distribuição do produto. O comprimento do canal de distribuição varia consoante o país em causa, sendo certo que quanto maior for este, mais se agrava o preço a praticar junto do consumidor final.

Outro aspeto importante reside no tipo de retalhista que domina a distribuição. Por exemplo, em Portugal, verifica-se o crescimento cada vez maior do peso das grandes superfícies, enquanto que em Itália as pequenas lojas de bairro dominam uma grande fatia da distribuição. Se considerarmos um país como a Índia, são milhões de retalhistas de rua e os supermercados praticamente não existem. Nem todas as empresas com atividade internacional chama a si a gestão da distribuição no interior dos mercados.

Para os que não o fazem, o problema encontra-se resolvido quando escolhem a sua forma de acesso ao mercado. Estão, entre estas, as empresas que vendem através da exportação indireta, licenciamento e as que vendem por exportação direta via agente



ou distribuidor. As empresas que normalmente chamam a si a gestão da distribuição no interior dos mercados são as que possuem filiais ou joint-ventures nesses mercados.

O primeiro passo na gestão da distribuição no exterior é coordenar os objetivos da empresa no mercado estrangeiro com as suas capacidades. O papel do responsável de marketing é identificar os atores presentes no mercado, que constituem a estrutura dos canais existentes. Devem ainda ser identificadas as tarefas específicas a desempenhar pelo canal de distribuição no mercado em causa, como sejam inventários, promoções, crédito, distribuição física e serviços.

#### **d) Canais de Comunicação**

A comunicação é a atividade mais visível nos mercados, assim como a mais influenciada pela envolvente cultural, pois, enquanto nas outras variáveis a empresa procura atingir o mercado de uma forma discreta, no caso da comunicação pretende ser notada.

A evolução das comunicações provocou o incremento das transações comerciais internacionais, reduzindo a importância das fronteiras geográficas. A procura do aproveitamento do efeito das economias de escala conduziu naturalmente as empresas a tentar vender produtos o mais estandardizados possível, correndo, no entanto, o risco de não se adaptarem às diferentes envolventes nacionais. Deste aspeto ressalta a importância da variável comunicação nos mercados externos.

#### **2.1.2. Vantagens e desvantagens da internacionalização**

O facto de as empresas optarem pela internacionalização, trará vantagens significativas para o seu negócio. A divulgação, desde logo a empresa terá a capacidade de ampliar o seu portefólio de clientes, divulgar a marca e tornar-se conhecida em mercados que nunca ponderou; atingir maior volume de vendas, com o posicionamento da empresa nos mercados internacionais, esta consegue atingir o maior número possível de clientes e maximizar a sua procura, ao mesmo tempo, consegue diferenciar a sua oferta pela incompatibilidade existente sob a necessidade dos diferentes consumidores; consegue

também, atingir um menor custo de produção, beneficiando de economias de escala e de custos fixos de produção, a internacionalização poderá trazer custos salariais e de matérias-primas inferiores, ao mesmo tempo que aumenta as suas vendas também aumenta o seu lucro; uniformização de processos, a resposta às exigências internacionais torna o produto mais competitivo nos diferentes mercados, elevando os seus processos de produção; posicionamento estratégico, a empresa consegue posicionar-se estrategicamente, quer relativamente a clientes (distribuição), quer em relação à produção (investigação, desenvolvimento e montagem); aumento de sinergias, ao atuar no mercado mundial, a empresa goza de novas sinergias, conseguindo entrar em parcerias e em canais de distribuição internacionais.

Como desvantagens à internacionalização, entram os custos elevados e retorno demorado, a entrada no palco internacional tem o seu preço e o retorno não é imediato, bem pelo contrário, pode demorar muito a compensar o investimento da empresa; as burocracias, uma vez que a empresa tem de responder a padrões internacionais, diferentes dos que está habituada, os regimes fiscais e as licenças a obter podem gastar recursos importantes da empresa; a adaptação de processos de forma a responder às novas necessidades, há que adaptar os esquemas da empresa, alguns produtos, por exemplo, requerem a criação de novas infraestruturas para o seu transporte; especialização, a internacionalização é um salto grande para uma empresa, acarreta muitas vezes a contratação de profissionais experientes, isso por si, não é uma desvantagem, mas o preço a pagar por ter mais colaboradores competentes já o pode ser, os colaboradores necessitam de estar suficientemente formados para cooperar no estrangeiro, seja a nível de línguas, processos e forma de colaborar com os clientes.

### **2.1.3. A influência do grau de internacionalização no desempenho das empresas têxteis**

Na maioria das empresas, as operações internacionais iniciam-se consideravelmente mais tarde do que as operações no seu mercado doméstico. Portanto, por um bom tempo representarão um percentual pequeno das receitas e dos custos da empresa. Enquanto são principiantes, tais operações costumam ser tratadas como marginais, ou seja, pode não haver uma explicação ou um controlo dos custos que lhes deveriam ser atribuídos.

Cavugil e Kirpalani (1991), Sullivan (1994) e Reuber e Fischer (1997) referem-se à internacionalização como grau de internacionalização (*degree of internationalization – DOI*). No entanto, apesar dos estudos intensos na área utilizarem aspetos teóricos económicos juntamente com comportamentais, Sullivan (1994) menciona que o baixo progresso em medir o grau de internacionalização ocorre por falta de medidas definitivas do fenómeno da internacionalização.

No seu modelo, Sullivan (1994) apresenta indicadores de desempenho, estruturais e de atitude para medir o grau de internacionalização de uma empresa: indicadores de desempenho são aqueles que medem a atuação da empresa no mercado internacional por um determinado período, como por exemplo, vendas no mercado externo sobre vendas totais, índice de pesquisa e desenvolvimento.

No estudo de Carneiro (2007), o autor destaca que o grau de internacionalização pode incluir o número de países, o grau de diversidade entre esses países e a proporção das receitas internacionais em relação às vendas totais da empresa vai ganhando experiência (em cada país – profundidade, e em novos países – abrangência) o que tenderia a tomar as operações internacionais gradualmente mais eficientes).

Ruigrok e Wagner (2003) reforçam a opinião de Sullivan (1994) de que o grau de internacionalização poderia ser caracterizado por três dimensões: a dimensão estrutural (ativos, subsidiárias e empregados no exterior), a dimensão financeira (dependência financeira das receitas vindas do exterior) e a dimensão psicológica (referente às pré-disposições dos executivos para com a internacionalização).

Hit et al. (1997) e Rugirok e Wagner (2003) indicaram que o grau de diversificação do produto (que é conceitualmente diferente do grau de internacionalização, ou seja, o grau de diversificação das operações internacionais) moderaria o efeito do grau de internacionalização sobre o desempenho de exportação. Rugirok e Wagner (2003) indicaram que o grau de diversificação internacional exerceria não apenas um efeito direto sobre o desempenho da empresa, mas também um efeito de interação com o grau de diversificação do portfólio de produtos da empresa.

Outro fator influente sobre a internacionalização da empresa é o tamanho da empresa (REID, 1981), no qual as empresas maiores experimentariam menos restrições à exportação, tendo em vista a sua disponibilidade de recursos financeiros e humanos. Bonaccorsi (1992), argumentou que haveria uma relação entre tamanho da empresa e probabilidade de a empresa ser exportadora e tal relação podia afetar conclusões acerca do tamanho da empresa sobre o desempenho da exportação quando este é operacionalizado por meio da identidade de exportação.

Sobre a extensão geográfica de atuação da empresa, Letto-Gillies (2001) propõe que, para medir a extensão geográfica do processo de internacionalização, devem ser utilizadas variáveis, como o número de países onde a empresa atua, o grau de dispersão das atividades da empresa em áreas específicas, ou ainda, o índice de concentração espacial das atividades da empresa. Complementando a ideia da extensão geográfica, no entanto, com foco no aspeto cultural, Cho e Padmanabhan (2005), num estudo do impacto da distancia cultural sobre a preferência por determinados modos de propriedade das operações no exterior, sugerem que haveria efeitos interação entre a distância cultural e a experiência acumulada na empresa.

Sobre as características da empresa (tamanho, número de funcionários) Cavugil e Kinpallari (1993) pesquisaram 130 operações de exportação e concluíram que os fatores que impactavam o sucesso das pequenas empresas era diferentes daqueles que explicavam o sucesso de grandes empresas, o que sugeria ser o tamanho da empresa uma importante variável de controlo.

#### **2.1.4. Internacionalização: as relações luso-espanholas**

Se os têxteis, o calçado e o vestuário são as exportações tradicionais mais relevantes, a verdade é que as máquinas e o material elétrico têm assumido uma proporção crescente, assim como os automóveis e outro material de transporte que em 2002 representaram 17% do material exportado. As relações comerciais com Espanha não diferem muito do padrão de exportação portuguesa, com os metais comuns como grupo mais importante – curiosamente um dos setores mais competitivos de Espanha, o que indicia um forte comércio entre ramos– dominado pelo comércio do ferro, aço e alumínio.

O segundo principal fator das saídas para Espanha é constituído pelo grupo dos veículos e das máquinas e aparelho com 12,9 e 12,8%. Trata-se de mais de um quarto do comércio português para terras vizinhas, incorporando produtos de médio-alto valor tecnológico, o que permite induzir uma tendência de mudança no modelo estrutural assente nos baixos salários e reduzida qualificação tecnológica. Mesmo as exportações de vestuário têm merecido um claro incremento em termos de tecnologia, inovação e design por forma a competir nos mercados internacionais.

As vendas para Espanha estão igualmente marcadas pela diversificação, com nenhum grupo de produtos a ter uma importância superior a 13% e com apenas quatro delas a ultrapassar os dois dígitos de percentagem em termos de peso total. Quanto a novas tendências, desde 1998 que os metais comuns e os veículos e material de transporte têm alargado a sua influência no mercado espanhol, tendo os restantes grupos mantido, sensivelmente, a sua quota de importância.

A Espanha tem-se mantido nos últimos anos no topo das prioridades de internacionalização das empresas portuguesas. Muitas fazem-no em simultâneo com a aposta no Brasil, onde, de resto, já há tantas empresas portuguesas como no país vizinho. Contudo, o movimento entretanto iniciado está distante de uma parceria equilibrada: 3000 empresas espanholas sediaram-se em Portugal, apenas pouco mais de 300 romperam a fronteira e apostaram em vender no mercado espanhol, com presença física no local.

Para além dos bancos nacionais, da EDP, Galp ou Sonae, há já um número significativo de médias empresas industriais do outro lado da fronteira. E se até à década de 90 o investimento português no exterior tinha como destinos preferenciais o Reino Unido, a Alemanha, os EUA e a França, de 1991 a 1995 a economia espanhola assumiu-se largamente como o primeiro objetivo de investimento português, tendo mesmo chegado a representar mais de 40% do total em 1995. Uma tendência que vai depois abrandar fruto de uma maior diversificação dos mercados e, sobretudo, face à emergência do Brasil como rota concorrente dos fluxos da União Europeia.

Se antes se dizia que de Espanha “nem bom vento, nem bom casamento”, hoje os ventos até têm sido de feição e a união é inevitável. As relações económicas ibéricas são tão importantes para Portugal como para a Espanha e fazem parte dos interesses fundamentais dos dois países. A própria teia de relações, embora já de si bastante desenvolvida, apresenta ainda uma apreciável margem de progressão, sobretudo, se olharmos para outros exemplos dentro da União Europeia, quer em termos de trocas comerciais quer em matéria de fusões, aquisições e outros projetos de cariz ibérico.

Portugal e Espanha são dois parceiros europeus que, tendo assumido lado a lado o desafio da adesão e da moeda única, enfrentam agora um novo desenho do espaço europeu, centrado e alargado para Leste. Por isso, uma periferização das duas economias teria consequências trágicas. Hoje, mais do que nunca, depois de nove séculos de conveniência – muitas vezes, naturalmente, sobressaltada – urge criar uma orientação estratégica comum capaz de tornar o espaço ibérico mais forte e ágil à luz dos restantes parceiros europeus.

#### **2.1.5. A internacionalização das PME's e o efeito da gestão familiar, capital humano e liderança estrangeira**

De acordo com Morgan e Katsikeas, (1997), as PME's cada vez mais estão atentas à importância da internacionalização como uma possibilidade de crescimento do negócio e que poderão melhorar o seu lucro e as hipóteses de sobrevivência no mercado. A competição global também é uma ameaça. Desde que as PME's não se protegem da competição global, terão de se tornar internacionais de maneira a que continuem

competitivas no mercado. Segundo Johanson e Vahlne (1977), a exportação é frequentemente o primeiro passo no processo de internacionalização, e é a forma mais comum de entrar num mercado estrangeiro entre as PME's, dado o baixo risco de negócio e os recursos necessário comparados com as joint-ventures e investimento direto estrangeiro. No entanto, o número de barreiras à exportação restringe a entrada e operação das PME's nos mercados estrangeiros.

Os estudos acerca da internacionalização identificaram a variedade de barreiras e propuseram algumas classificações (ex. Miesenbock, 1988; Leonidou, 2000). Katsikeas e Morgan (1994) identificaram quatro grupos de barreiras: externas, operacionais, internas e de informação. Zou e Stan (1998) dividiram as barreiras de exportação em fatores internos (estratégias de exportação, perceções dos gestores e atitudes, as características e competências da empresa) e fatores externos (características da indústria, e características do mercado doméstico e estrangeiro). Ao mesmo tempo, Leonidou (2004) distancia-se da distinção básica entre barreiras internas associadas a recursos organizacionais e, capacidades e estratégia da empresa, e as barreiras externas relacionadas com o ambiente doméstico onde a empresa opera. As empresas de pequena dimensão são geralmente consideradas para serem estranguladas nas suas atividades internacionais uma vez que possuem escassos recursos e experiência, comparadas com as de grande dimensão. Sob a definição das restrições dos recursos das empresas, Leonidou (2000) agrupou quatro barreiras que indicam a falta de recursos de gestão, humanos, e financeiros, que bloqueiam ou escondem a empresa quando esta pretende iniciar ou aumentar a sua exportação: não familiarizadas com as condutas de negócios internacionais, inadequação/falta de formação do pessoal, custos/riscos de negócio proibidos além fronteiras, e a falta de investimento que teria como finalidade financiar esta internacionalização.

Na construção à base de recursos, numerosos estudos explicaram a influência de certos recursos na internacionalização das PME's (Bloodgood et. Al. 1996; Westhead et al. 2001; Dhanaraj e Beamish 2003). Os atributos da gestão e a experiência são fatores cruciais para a internacionalização (Ibeh 2003). Em particular, as características da gestão assumem o papel central (Sapienza et al. 2006): competências gerais que são fundamentais, de maneira a recolher as oportunidades para o desenvolvimento da

internacionalização, gerir processos e relações num novo contexto, e criar rotinas que facilitam as operações de internacionalização da empresa (Westhead et al. 2001).

Contudo, não só o empresário e a equipa de gestão, mas também os recursos humanos das PME's têm um papel importante no processo de internacionalização. A falta de pessoal qualificado, foi dado como um recurso interno bastante importante e uma barreira para a exportação (Rabino 1980; Tseng e Yu 1991). As PME's normalmente experienciam a falta de especialistas em exportação e têm dificuldades em contratar recursos humanos especializados (Ortiz et al. 2008).

A estrutura de líderes, particularmente em termos de identidade do líder, foi também dada como um ato de condução da estratégia de uma PME, incluindo a internacionalização, o tipo de liderança pode afetar o grau de aversão ao risco também como o conjunto de recursos e capacidades que a PME pode alavancar (George et al. 2005; Fernandez e Nieto 2006). Para além disso, as contribuições relevantes, em termos de capacidades e perícia, poderão ser fornecidas pelos membros da direção. Nas PME's, os membros da direção são geralmente considerados como não tendo outro papel senão o formalizado pela lei, Huse (2007). No entanto, dado a falta de recursos que tradicionalmente caracterizam as PME's, os membros poderão ter um papel ainda mais importante do que nas empresas de maior dimensão (Johannisson e Huse, 2000). Nestas empresas, a seleção de profissionais para a direção pode resultar na execução das tarefas de assessoria da direção, que poderá provar-se crítico quando uma PME está a aspirar a sua internacionalização.

Uma variedade de fatores relacionados com as características da gestão e os recursos da empresa são assim considerados influenciados tanto na decisão de se optar pela internacionalização como a performance nesses mercados além-fronteiras.



### **2.1.6. A importância do “país de origem” em Portugal**

O efeito do fator “país de origem” pode ser positivo, negativo ou sem efeito num país. O “país de origem” constitui um fator de diferenciação para os compradores, e uma possível vantagem competitiva para o negócio. A importância dada ao efeito do “país de origem” na avaliação de um produto tem vindo a crescer nos estudos feitos ao conceito, Schoolern, (1965). O fenómeno da internacionalização levou a convergência dos mercados, contruindo produtos parecidos, algumas vezes sem distinção aparente, a única coisa que os distinguia seria a origem da sua fabricação.

Na pesquisa de Johansson (1998), estabelece-se que nem todos os países têm a capacidade de desenvolver um efeito positivo sob a qualidade de fabricação do seu “país de origem” e preços, face à concorrência. Este estudo sugere que os países que não têm esta capacidade tão desenvolvida, como é o caso de Portugal, têm de se basear na aplicação de estratégias diferentes de maneira a gerar um efeito positivo sobre o estigma do “país de origem”.

Esses países podem tirar partido de fatores como, existência de recursos únicos (matéria prima exclusiva, desenvolvimento tecnológico), Han (1988), a não definição de uma marca/identidade de uma atividade de setor, Pereira (2005) ou o planeamento estratégico (*know-how* da produção), Papadopoulos, (1993).

#### **a) Recursos únicos**

As empresas que se têm vindo a associar com o seu país de origem têm, desde a perspetiva do consumidor e do mercado, as mesmas características do seu país de origem, Han (1989). Segundo Silva (2014), um país dado como desconhecido, ou com uma reputação pobre, terá tendência a ser marginalizado e rejeitado no mercado.

Por outro lado, os países cuja imagem já é bem reconhecida e com uma reputação positiva, podem usar a imagem do seu país para vender os produtos, pois os mercados têm um poder de perceção positivo (Agits et al. 2010). Isto é o que acontece com as bebidas alcoólicas (por exemplo, em França com champanhe; na Irlanda com a cerveja; e na Escócia com o Whisky). Nestes casos, o “país de origem” é essencial para os

mercados (Mandlaze, 2013), pois o país que produz estes produtos tira vantagem de uma forma única de produção sob condições inigualáveis, e específicas técnicas de produção e de know-how. Estas condições, são de difícil replicação para os concorrentes. É por isso que, o estigma do “país de origem” será positivo para os produtos típicos e regionais, pois esse “país de origem” será considerado um fator de diferenciação para o mercado (Gineikiene e Ubanavicious, 2009).

### ***b) Nome setor identidade da marca***

A capacidade de um setor em desenvolver um efeito do “país de origem” irá depender da sua habilidade para desenvolver uma marca ou identidade para as empresas desse setor, que poderá transmitir para o mercado uma imagem de confiança e qualidade nos produtos desse setor como um todo. O sucesso de uma marca está ligado à maneira que os representantes desse setor o demonstram, comunicam e apresentam os diferentes fatores da marca para os mercados (Interbrand, 2003). Uma marca precisa de ser facilmente reconhecida, e possui uma multiplicidade de características diferenciadores que a distanciam da concorrência. Essas características, são conseguidas através da adaptabilidade e do conhecido “*value for Money*” (Lencastre, 2007).

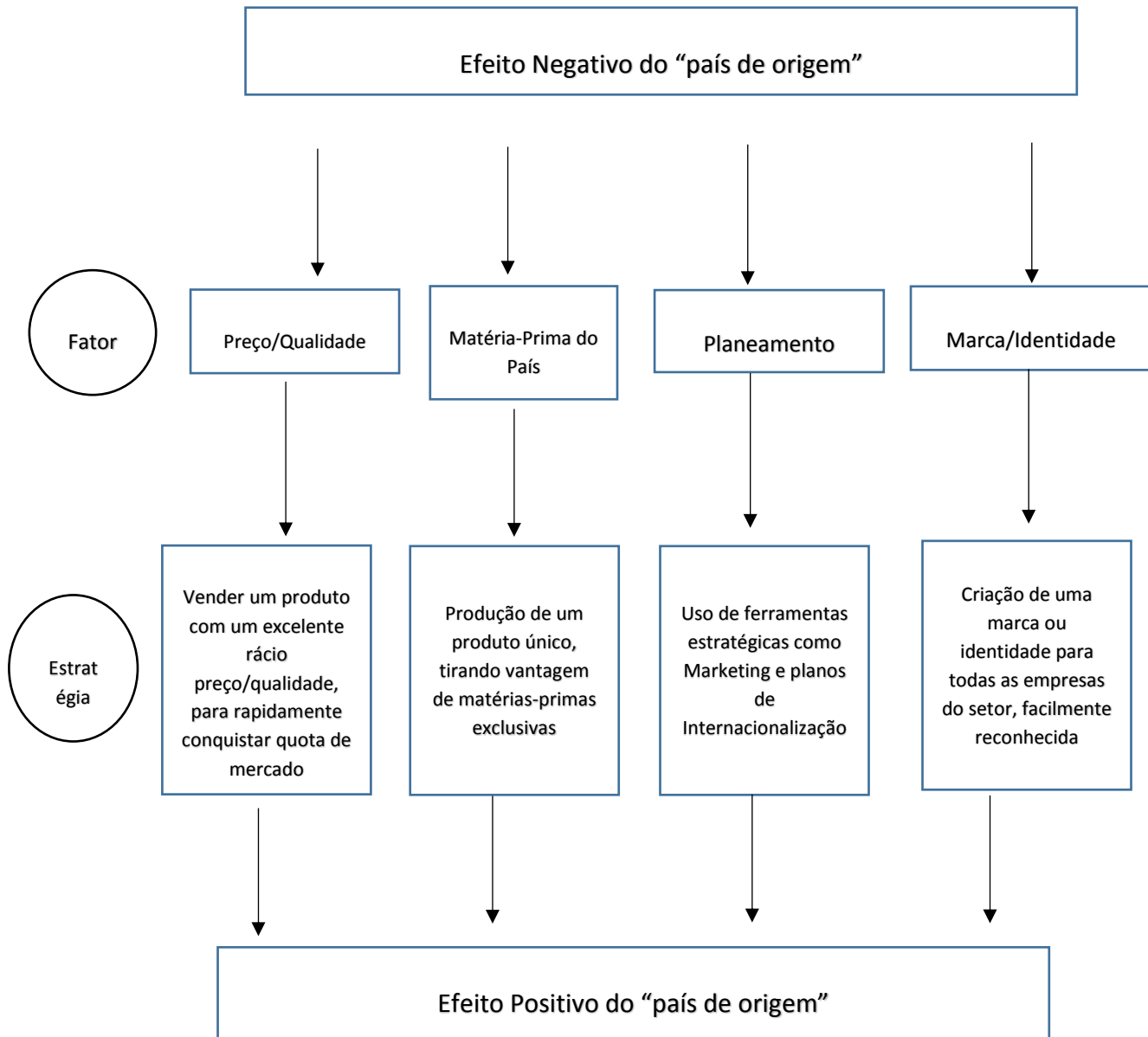
### ***c) Plano estratégico da organização***

De acordo com Johansson (1985), os fatores essenciais à avaliação de um produto, incluem o preço, qualidade e garantia, extras e “país de origem”. Todos esses fatores poderão ser aplicados e desenvolvidos através de esforços feitos pelas empresas. A estratégia é um elemento determinante para o efeito do “país de origem”, uma vez que tem implicações na sua imagem e reputação do país, Silva (2014). As empresas que estão financiadas em países com um negativo efeito acerca do “país de origem”, terão tendência a ter um caminho para o sucesso de internacionalização mais complicado.

Como dito anteriormente, os mercados irão adequar o negativismo da imagem do “país de origem” à empresa (Han, 1989). À medida que optam mais pela internacionalização, mais proeminente a origem do produto tem vindo a tornar-se (Papadopoulos, 1993).

Não obstante, o fenómeno da globalização, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor, tiveram uma grande contribuição no aumento das dinâmicas da internacionalização dos mercados e na criação de uma maior numero de oportunidades de negócio (Ansoff, 1957). As empresas que estão a investir cada vez mais nas pesquisas e desenvolvimento, manifestam uma grande predisposição para a inovação, revolucionam os mercados, mas ao mesmo tempo, precisam e necessitam de desenvolver um planeamento estratégico que o suporte (Hamel, 1996). Na definição de estratégia, as empresas colocam o Marketing, a produção, as vendas e as decisões de internacionalização, com a devoção de se posicionarem internacionalmente. As organizações que conseguem ter sucesso nos mercados globais, estão aptas a engendrar um positivo efeito sob o “país de origem”, uma vez que, os mercados as irão considerar importante em comparação com a origem do produto (Chung Koo Kim, 1995).

Figura 4 - Efeito negativo do "país de origem"



Fonte: elaboração própria

#### **d) O fator “Made in Portugal”**

As constantes mudanças no comportamento dos mercados e das sociedades a nível global determinaram a importância do impacto do controlo constante dessas mudanças em cada negócio. No caso de Portugal, a sua performance tem vindo a ser transmitida nas notícias devido às dificuldades que o país tem passado com o impacto da grande crise e as consequências que daí surgiram, que implementaram um programa de ajustamento económico em maio de 2011. Isto significa que, recentemente a sociedade global não tem vindo a transmitir uma boa ideia acerca do país. Em alguns casos, pode dizer-se que, internacionalmente, Portugal não tem contribuindo para a formação de um positivo paradigma “país de origem”, o que definitivamente não é nada positivo para as empresas portuguesas ou para os empresários portugueses. Isto é ainda mais acentuado para países fora da União Europeia, que normalmente, pouco ouvem falar acerca de Portugal, quando ouvem, não é por bons motivos. Isto impacta bastante as empresas portuguesas de produzirem no exterior.

Hancock (2015) mencionou no seu livro que “desenrascos” é uma palavra tipicamente portuguesa, referindo a habilidade de encontrar uma solução de última hora. Acredita que, esta é a melhor palavra para descrever o povo português, e a sua indústria.

O estudo internacional sobre as práticas de gestão, produzido pelo Fundo Monetário Internacional, e o Banco Mundial, em 2015, transmite que Portugal tem gestores sem capacidade de gerir e, alerta o país para investir em treinar os seus gestores. De acordo com as mesmas fontes, a mentalidade tradicional dos empresários portugueses leva os estrangeiros a acreditar que a mentalidade dos líderes de negócios em Portugal ainda é bastante antiquada, e com uma atitude bastante conservadora. A atitude determina o comportamento, as estratégias, negociações e a imagem dos negócios portugueses. Os chefes são considerados autoritários, com aversão à mudança e concentram toda a autoridade em si mesmos. A centralização do poder, desmistifica todas as hipóteses de desenvolvimento de ideias inovadoras e mudança de estratégias das empresas. Esta perceção enquadra-se com o estudo de *Hofstede Cultural Dimension*, 2004, que coloca Portugal no 2º lugar de *Uncertainty Avoidance* a dimensão cultural. Os países que estão posicionados nos lugares topo deste ranking, necessitam do maior número de regras possíveis para saber como desempenhar o seu trabalho. São conhecidos por viver sob

um grande nível de stress e constantemente preocupados que algo force uma mudança significativa nas suas rotinas. Isto quererá dizer, que os portugueses são resistentes à mudança, e sentem-se confortáveis em manter o seu *status quo*.

### **2.1.7. Casos de sucesso**

#### **a) AMIGLUV**

O setor do calçado é atualmente o setor com mais peso no conjunto das exportações portuguesas.

Nas décadas de 70 e 80, as indústrias de calçado portuguesas encontravam-se numa situação confortável, dada a abundância das encomendas. Os baixos custos de produção, os incentivos do estado e a boa localização geográfica tornavam Portugal um país atrativo para a produção das grandes séries de calçado e durante cerca de vinte anos essa foi a realidade do setor.

A entrada de Portugal na Comunidade Europeia e a abertura generalizada da economia, materializada nomeadamente na abolição das fronteiras, alteraram profundamente este quadro. Surgiram na cena internacional países com fatores de produção mais competitivos que os portugueses, pois já não existiam as barreiras à sua penetração nos mercados. Ao mesmo tempo, a alteração das normas fiscais e monetárias a que Portugal estava sujeito tornou impossível a promoção das exportações pelo preço, através da desvalorização da moeda.

Muitas foram as fábricas que se viram obrigadas a encerrar. Outras, seguindo as recomendações da APICCAPS, iniciaram um penoso processo de reestruturação e modernização. Os empresários do calçado começaram a perceber que, por um lado, que não mais poderiam ser passivos na comercialização dos seus produtos e, por outro lado, que a saída da crise estava na internacionalização das suas atividades.

Assistiu-se ao crescimento exponencial do valor acrescentado das produções de calçado portuguesas. Não podendo competir pelo preço, deveriam diferenciar-se pela qualidade e pela originalidade, segmentando bem os seus produtos e investindo em estratégias de marketing adequadas e bem elaboradas.

Portugal foi durante vários anos “a China da Europa” no que à produção de calçado diz respeito, os grandes grupos de comércio de calçado e as grandes marcas internacionais viam, durante as duas décadas que sucederam ao 25 de Abril de 1974, em Portugal, a oportunidade de produzir grandes quantidades a baixo custo, aproveitando a mão-de-obra barata e os incentivos estatais ao setor.

A globalização tornou mais próximos países com custos de produção muito reduzidos, baseados nomeadamente no baixo custo de mão-de-obra e no não cumprimento da legislação ambiental a que outros países estão sujeitos. Trata-se de países asiáticos, nomeadamente a China e os denominados “Tigres asiáticos” – Hong Kong, Singapura, Taiwan, Coreia do Sul, Indonésia, Filipinas, Malásia e Tailândia.

A entrada no novo milénio colocou em evidência os resultados das alterações estruturais do setor, a nível nacional e internacional. No final de 2001, a China tornou-se membro de pleno direito da OMC restringindo ainda mais as possíveis barreiras protecionistas que se podem colocar à concorrência deste gigante do comércio internacional e, consequentemente, a um sem número de países com fatores produtivos competitivos.

Tem sido notório o esforço das empresas portuguesas em explorar nichos de mercado que se vão abrindo com o novo alcance tecnológico das fábricas, com o desenvolvimento demográfico e socioeconómico dos consumidores e com as novas regras aplicadas às indústrias transformadoras, nomeadamente a nível ambiental.

A localização geográfica de Portugal, bem como a proximidade cultural e política e a abertura económica e comercial à União Europeia que, em termos de consumo de sapatos, só é ultrapassada pelo mercado norte-americano, confere ao nosso país um ponto forte no que respeita à comercialização internacional dos produtos.

Esta prosperidade internacional fez deste um setor experiente e exportador por excelência, com ampla visão internacional e uma grande capacidade de adaptação às alterações conjunturais. Só a reduzida dimensão média das empresas produtoras de calçado, bem como as limitações ao nível da formação de mão-de-obra disponível, podem constituir entraves a este processo, muito embora sejam áreas de grande enfoque para a generalidade das empresas.

A conjuntura internacional está em constante mudança, trazendo consequentemente algumas ameaças à internacionalização das marcas portuguesas. As ameaças a oriente, quer vindas dos países asiáticos, quer decorrentes do alargamento da União Europeia a leste, colocam grandes desafios a países como Portugal com custos de produção superiores. Não deve também ser subestimado o facto de estes mesmos países estarem a trabalhar no sentido de aumentar o valor acrescentado das suas produções, tal como Portugal fez nas últimas décadas.

Países como a Itália, Espanha e a França, que concorrem nos mesmos segmentos que o nosso país, vêm-se também obrigados a melhorar as suas estratégias o que pode significar dificuldade acrescida para o calçado português, dada a imagem percebida do mesmo ser inferior à do calçado italiano, espanhol ou francês.

Michael Eugene Porter em 1994, enquanto professor em Harvard, afirmou que se deveria reforçar a aposta nos setores tradicionais da economia como o têxtil e o calçado, numa altura em que a maior parte dos economistas os julgavam condenados, devido à concorrência asiática.

A inovação trazida pela análise de Porter reside no facto de o Professor considerar que o conceito de localização se tem vindo a alterar à medida que as tecnologias da informação e comunicação se desenvolvem, permitindo hoje em dia, com um simples *click* obter as vantagens que, há alguns anos levavam à deslocalização das atividades, nomeadamente o custo da mão-de-obra ou a proximidade das matérias-primas (Porter, 1998). Segundo o Professor se, nos dias que correm, essas vantagens estão acessíveis a qualquer empresa de uma forma tão facilitada, então elas podem ser vistas como vantagens competitivas.

Assim, no seu artigo de 1998, posterior a análise da economia portuguesa e no qual é dada relevância a esta última, o Professor coloca a ênfase da competitividade naquilo que ele denomina de *paradoxo da localização* materializado na existência de clusters (...)*massas críticas - num só lugar - de sucesso competitivo incomum em campos específicos. (...) os clusters não são únicos, no entanto, eles são altamente típicos - e ali um paradoxo de mentiras: as vantagens competitivas duráveis numa economia global são incrivelmente nas coisas locais - conhecimento, relacionamentos, motivação - que rivais distantes não podem combinar.*



Em linhas gerais, o que defende Porter neste importante artigo de 1998 é que, pelo maior e melhor acesso aos inputs necessários ao desenvolvimento das suas atividades, pela troca de informações privilegiadas entre parceiros do mesmo setor, pelas complementaridades a nível comercial, nomeadamente em termos do produto e até pela motivação decorrente da competição local, os clusters potenciam a produtividade das empresas, sendo esta, na era atual, o fator chave da competitividade.

Com base nesta teoria, o especialista considera que qualquer empresa, independentemente do setor em que se enquadre, pode empregar tecnologia avançada e ser intensiva em conhecimento, desde que se encontre no ambiente certo, o que significa, em termos práticos, ter acesso a uma boa infraestrutura de transportes para competir a nível logístico, ter acesso a boas universidades se o objetivo é recrutar mão-de-obra qualificada ou estar perto de instituições financeiras e jurídicas que possam diminuir o tempo necessário à resolução de questões burocráticas ou disputas pouco relevantes.

É neste contexto que, em 1994, Porter defende que a aposta nos *clusters* é o caminho para o crescimento da economia portuguesa. Identificou nessa altura onze *clusters* estratégicos para Portugal: cinco económicos – vinho, turismo, automóvel, calçado e têxtil, madeira e cortiça e seis sociais – educação, financiamentos, gestão florestal, capacidades de gestão e ciência e tecnologia.

## **b) SALSA**

O grupo Irmãos Vila Nova, S.A. tem origem em 1987 em Ribeirão, Vila nova de Famalicão, Portugal, com génese numa empresa de acabamentos têxteis (lavandaria e tinturaria) para artigos de vestuário.

Em 1990, diversifica o negócio para uma unidade de confeção a feitiço, e, alguns anos depois (1994) cria a marca Salsa, comercializando os seus produtos através de agentes comerciais e vendendo a coleção em lojas multimarca, numa estratégia de distribuição extensiva. Em 1998, com o crescimento da marca, a empresa diversifica a jusante, numa estratégia de maior controlo da comercialização dos produtos diretamente ao consumidor final, abrindo uma loja de retalho de vestuário no Porto (Norteshopping),

seguindo-se, no ano seguinte, Lisboa (Vasco da Gama) e Braga (Braga Parque). Esta opção foi um momento marcante na vida da empresa, pois concorreu para reforçar as competências da Salsa como uma marca conceito. Adicionalmente, possibilitou uma evolução na cadeia de valor, incorporando maior valor acrescentado e gerando recursos financeiros para investir no desenvolvimento do negócio.

Após anos de crescimento no mercado nacional, concretiza-se em 2002 a decisão de internacionalizar para Espanha, abrindo uma loja em Vigo. E em 2003, a empresa estabelece uma parceria de distribuição em regime de franchising para os mercados do Médio Oriente, com o grupo Azedea, um dos principais retalhistas de produtos de moda dessa região, abrindo em 2004 a primeira loja fora da Europa, no Qatar.

A marca é direcionada para o segmento feminino e masculino, com uma distribuição de vendas de sensivelmente 2/3 e 1/3, respetivamente (valores de 2014). E elege um grupo etário jovem como principal destinatário da comunicação, sendo, contudo, possível verificar clientes de grupos etários mais velhos a comprarem produtos Salsa.

De salientar na gestão internacional da marca, que “Salsa” é um conceito com propriedade de compreensão intercultural, sendo entendido com elevado grau de similitude nos diferentes países, gerando associações com a dança de ritmos latinos, que transmite por si significados similares nos vários mercados (sensualidade, diversão, atrevimento/arrojo). Esta característica da marca não deixa de ser um fator positivo de salientar, no que concerne a facilitar o processo de comunicação das mensagens/associações intrínsecas ao posicionamento.

A empresa tem-se notabilizado por apresentar produtos inovadores, como os mais recentes: *Ergo Plus* (para homem), um *design* ergonómico que permite maior liberdade de movimentos. Mas é no segmento feminino que a marca se notabiliza na inovação, com modelos como o *Be Flex*, de tecido muito flexível e ajustável ao corpo, permitindo mobilidade e versatilidade; e best-sellers como as *Mistery* ou *Push-Up Wonder* (salientam as formas femininas), *Push-In* (cinta subida que adelgaça a zona abdominal), *Sculpture* (define a cinta e alonga as pernas), *Shape Up* (outra solução estética) ou *Hope-Maternity* (modelo para grávidas, que podem ser usados durante e após a gravidez), entre outros. A marca procura inovar no *design*, mas também nos tecidos, como o *denim* com elastano (*denim* flexível e adaptável), ou a fibra emana que, segundo

a empresa, tem propriedades de absorção do calor do corpo, irradiando calor para a pele, estimulando a microcirculação sanguínea e propriedades anti-celulíticas.

Outras áreas de inovação são as lavagens e acabamentos, competência desenvolvida e detida na unidade estratégica de negócio (SBU) industrial (lavandaria, tinturaria, acabamentos especiais), que na perspetiva da gestão tem-se revelado uma vantagem estratégica importante, particularmente pela capacidade de inovação técnica, incorporação de diferenciação nos produtos e rapidez na resposta às necessidades do mercado. Esta unidade processou, em 2014, sensivelmente dois milhões de peças em serviços de lavandaria/acabamentos especiais e cerca de 980 toneladas de serviços de tingimento, com tecnologia avançada no processo a laser (alternativa ao jateamento de areia), processos de sublimação e tingimento com efeito semelhante ao índigo; técnicas de tingimento relativo a 40°C, entre outras modernas soluções, que inovam a estética/design e conforto dos produtos. Adicionalmente, esta unidade gera um volume de negócios de 3 milhões de euros, que representa cerca de 3% do volume de negócios do grupo.

A estratégia internacional da política de produtos é de extensão padronizada. A gama de produtos para os mercados internacionais é a mesma que é comercializada no mercado doméstico, sendo esta vendida nos mercados em que a empresa opera, sem alterações e adaptações relevantes, somente com ligeiras adaptações (ex: etiquetas, instruções de lavagem). Mas o conceito de moda desenvolvido pela Salsa é baseado em tendências que se consideram inter-mercados, visando a marca afirmar-se no mercado como um conceito de moda global.

Na moda o estereótipo do país de origem é um conceito importante na gestão do posicionamento da marca internacional. A associação da marca ao país de origem influencia as perceções do consumidor a múltiplos níveis, tais como o valor percebido, qualidade, prestígio da marca, exclusividade, *design*. A aquisição de produtos de modas tendencialmente comporta um forte envolvimento emocional para o consumidor, pois são artefactos de diferenciação social, mas simultaneamente inclusão nos grupos na sociedade.

As marcas de moda italianas e francesas beneficiam de uma vantagem competitiva no posicionamento que é reforçado pela origem que confere valor superior *ceteris paribus*.

Contudo, nos últimos anos a perceção de produtos de moda *made in Portugal* tem vindo a ser, paulatinamente, valorizada como comprovam alguns estudos. Por exemplo, o estudo da *World Footwear* promovido pela APICCAPS, refere que os sapatos portugueses são os segundos mais caros a nível mundial, atrás dos italianos.

Na Salsa não se promove a marca associando-a de forma explícita ao país de origem. Contudo, não se omite, nem camufla a origem, sendo a língua portuguesa adotada como profusão nas plataformas de comunicação da empresa (website, redes sociais, brochuras institucionais) e alguns clientes distribuidores internacionais aludem à Salsa como uma marca portuguesa.

Até 2002, a marca não estava internacionalizada, estando a gestão focada no crescimento do mercado doméstico e no desenvolvimento de competências e recursos para a criação, produção e comercialização de produtos de moda. De 2003 a 2008 a Salsa iniciou um processo de internacionalização, após o reconhecimento do sucesso do seu modelo de negócio no mercado doméstico e que se caracteriza por um ciclo de aprendizagem/capacitação dos recursos humanos ao nível da internacionalização. E passados 6 anos após o início da internacionalização, as vendas no exterior montavam a 35% do total, continuando, contudo, a empresa, muito dependente do mercado doméstico. Mas, em 2008 deu-se início a um ciclo de crescimento mais acelerado das operações internacionais, consequência do melhor conhecimento dos mercados e do desenvolvimento das competências de internacionalização na equipa dos recursos humanos.

Ao longo dos últimos 15 anos, a marca vem desenvolvendo produtos para preencherem a vida de homens e mulheres modernos, independentes, positivos e felizes. É no Dubai que se encontra a loja de salsa mais internacionalmente bem-sucedida. O espaço é localizado no que é conhecido como o maior centro comercial do mundo, o Dubai Mall, é uma das quatro lojas que a marca portuguesa de *denim* instalou nesta cidade, que foi afirmada com um atraente destino turístico para compras. Ao mesmo tempo em que a loja foi aberta, os produtos foram desenvolvidos de acordo com o comportamento do consumidor nesse território. A Salsa criou jeans com detalhes Swarovski para que o consumidor do Oriente Médio se sinta comprometido com a marca, bem como, ao mesmo tempo, os preços foram aumentados, tendo em consideração a classe de luxo que vive nesse território. Não vamos apenas introduzir uma marca no mercado,

precisamos também adaptar o nosso produto às necessidades dos consumidores locais, adaptar o Plano de Marketing (comunicação, perspectiva do consumidor – alvo, merchandising, material da loja, design) e adaptar os preços (Plano de Vendas).

## **2.2. Branding e gestão de marcas**

A internacionalização das marcas tem sido um tema corrente nos dias de hoje. Sabe-se que muitas das marcas recorrem à sua globalização de maneira a atingirem uma massificação de consumidores mais apelativa, a exportação é um dos fenómenos com maior impacto nas empresas, sabe-se que, um grande numero de empresas exporta mais do que o que vende na sua área, isto é justificado pelo crescente aumento de explorar o desconhecido e dar-se a conhecer ao mundo.

O cenário económico atual caracteriza-se cada vez mais pelo seu dinamismo e a sua atitude global. A interdependência entre países, a formação de blocos regionais, o surgimento e crescimento de economias emergentes na Ásia e América Latina, bem como os surpreendentes avanços tecnológicos em distintos setores são, sem dúvida alguma, tendências e configuram o presente ambiente mundial competitivo e em constante mutação em que estamos inseridos.

Internacionalizar-se implica gastos, mas agrega muito valor à empresa. Ser internacional significa obter vantagens competitivas que lhe permitam superar a concorrência. A decisão sobre quais e quantos mercados abordar, a melhor forma de entrada, o tipo de organização a ser adotado são decisões que requerem análises rigorosas de índole estratégica. Temos que pensar na internacionalização não somente como uma forma de crescimento, mas como uma questão de ampliar riscos para que se possa vender mais e obter alta demanda e reconhecimento implacável perante a concorrência.

No que toca ao processo de decisão e sustentação das estratégias de internacionalização, as condicionantes internas das empresas são aspetos chave, nomeadamente, a dimensão da empresa, a experiência internacional, a capacidade de gestão e os recursos mobilizáveis. As diferentes políticas de apoio à internacionalização e competitividade das empresas atuam e dirigem os seus esforços para domínios como

a estratégia/organização, marketing, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e serviços, propriedade industrial, investigação e desenvolvimento e qualificação dos recursos humanos.

Várias são as formas possíveis de operação em mercados externos, e frequentemente assumem um formato compósito, desde a subcontratação à exportação, aos contratos de franchising, aos contratos de licença, ao estabelecimento de alianças e parcerias, até à constituição de filiais comerciais e produtivas. Os processos de internacionalização têm sempre como objeto final o reforço da competitividade global da empresa e, portanto, da sua rentabilidade, ou seja, a criação de valor. Pretende-se proteger e controlar os mercados, reduzir custos de informação e de transação, aceder a novos mercados e novos conhecimentos, obter economias de integração vertical e diversificação horizontal, reduzir ou partilhar riscos, otimizar as vantagens regionais, em termos de custos e qualidade dos fatores de produção.

Um dos fatores que me levou a escolher este tema para ingressar no meu trabalho de projeto foi o facto de este projeto de internacionalização da *Berg Outdoor* ser ainda um projeto muito “verde” e em fase de desenvolvimento, pelo que, vou ter a oportunidade de avaliar de perto como ocorrem todos estes processos, desde à reformulação dos produtos, das estratégias de marketing, dos objetivos de vendas, desde aos procedimentos em armazém, entre outros.

### **2.2.1. Definição de marcas**

Para que ocorra uma eficaz internacionalização da marca, é necessário saber optar por uma Gestão de Marca eficiente.

A Gestão da Marca tem sido considerada na literatura como “a arte e a pedra angular do mar” (Kotler, 2003), como o “objetivo mais importante do processo de marketing” (Ries e Ries, 1998), ainda que não substituindo o marketing. Na atividade empresarial, a gestão de marca tem sido uma atividade de marketing importante há mais de um século (Berthon et al., 1999), sendo particularmente decisiva nas últimas décadas

e nas indústrias mais maduras, como a eletrónica de consumo, produtos embalados e serviços financeiros.

Os princípios da marca têm vindo a ser aplicados em praticamente todos os contextos onde está envolvido algum tipo de escolha do consumidor. Contudo, foi nas últimas duas décadas que a gestão da marca emergiu verdadeiramente como uma prioridade dos gestores de topo. Tal deve-se ao facto de, no contexto da “nova economia”, a marca estar a assumir uma importância estratégica crítica num número significativo e crescente de empresas das mais diversas indústrias e dimensões.

As organizações têm procurado saber mais sobre o comportamento do consumidor, adaptam-se as novas tecnologias (comércio online, lojas interativas, produtos inovadores) e para isso é necessária uma gestão da marca consistente para se obter grande resultados.

A competição agressiva com base exclusivamente nas características dos produtos e nos preços conduz normalmente a uma situação em que as empresas experimentam dificuldades em criar vantagens diferenciais significativas e duradouras, pelo que a solução da criação e desenvolvimento de marcas se revela como decisiva para o seu sucesso futuro.

A adoção de uma política de marca eficaz permite, por outro lado, criar uma plataforma de imagem positiva a partir da qual é possível lançar novas categorias de produto (Kapferer, 1998).

As empresas de maior dimensão têm vindo a reestruturar-se com base nos clientes e em processos que acrescentam valor às experiências de consumo dos clientes e, em particular, de acordo com uma lógica de cadeia de valor da marca. Tal está a resultar na perceção de que a gestão da marca envolve um conjunto de atividades que devem ser asseguradas por equipas da marca, situadas a um nível de gestores sénior, que adotem uma perspetiva mais estratégica e uma determinada lógica de processo (De Chernatony 1996 a; 1996 b).

A gestão da marca, entendida como um processo, contempla basicamente duas dinâmicas contínuas, interligadas e mutuamente influentes. Uma, relativa ao processo interno de gestão da marca, ou seja, a que ocorre no interior da empresa, relativa ao conjunto de iniciativas e atividades de criação, programação e disponibilização da marca

(com uma oferta de valor distinta e apreciada pelo mercado); Outra, relativa ao processo externo de gestão da marca, incluindo as iniciativas e atividades relativas à construção da marca e relacionamento com os clientes atuais ou potenciais da marca (visando criar e influenciar o conhecimento e as percepções da marca e, conseqüentemente, criar e sustentar relações com os clientes, tentando criar capital de marca baseado no cliente).

### 2.2.2. Gestão de marca

De acordo com Tavares (2016), são doze os conceitos fundamentais da gestão da marca.

A **visão** da marca, que consiste na definição do futuro desejado e de um claro sentido de direção para a marca. Devendo a marca ser encarada como uma visão de longo prazo, tal visão deverá possuir uma natureza assertiva e não ser restritiva.

Os **valores** da marca são o conjunto de associações abstratas (atributos e benefícios) que caracterizam os aspectos mais importantes da marca, influenciam o comportamento daqueles que colaboram com a empresa e afetam as escolhas das marcas pelos consumidores, os valores caracterizam, na sua globalidade, o código e as crenças inerentes da marca sobre tipos de comportamentos desejáveis por parte dos consumidores e de todos aqueles que colaboram com a empresa.

A **liderança** da marca é o processo dinâmico através do qual uma pessoa (ou equipa) responsável pela gestão da marca influencia as interpretações dos acontecimentos e comportamentos relacionados com a marca, a escolha dos objetivos e estratégias da marca, assegura a coordenação das atividades e a motivação das pessoas para o alcance dos objetivos da marca, o desenvolvimento das competências e da vivência da marca pelos membros da empresa, e a obtenção do apoio e cooperação dos outros *stakeholders*.

A **organização** para a marca envolve as decisões relativas à definição da liderança da marca, ao design da estrutura organizacional e à (re)definição e transformação efetiva visando uma gestão da marca por processos operacionais, de gestão e de suporte



devidamente integrados em sistemas concertados, incluindo as soluções tecnológicas apropriadas (de produção, informação e comunicação).

A **estratégia** da marca consiste no padrão de comportamento ou plano que integra as principais metas (ou objetivos), políticas e sequência de ações da marca num todo coerente.

A **identidade** da marca consiste no conjunto único de associações de marca que o estrategista da marca aspira criar ou manter, representando o que a marca significa (Aaker, 1996 a). A identidade da marca tem sido um dos conceitos da marca que mais atenção e destaque têm merecido na última década, quer na literatura académica quer na literatura profissional.

A **personalidade** da marca visa a descrição de como seria se a marca fosse uma pessoa, ou seja, o “conjunto de características humanas associadas à marca” (Aaker, 1997, p.347). A personalidade reflete como as pessoas sentem sobre a marca em vez daquilo que pensam que a marca é ou faz.

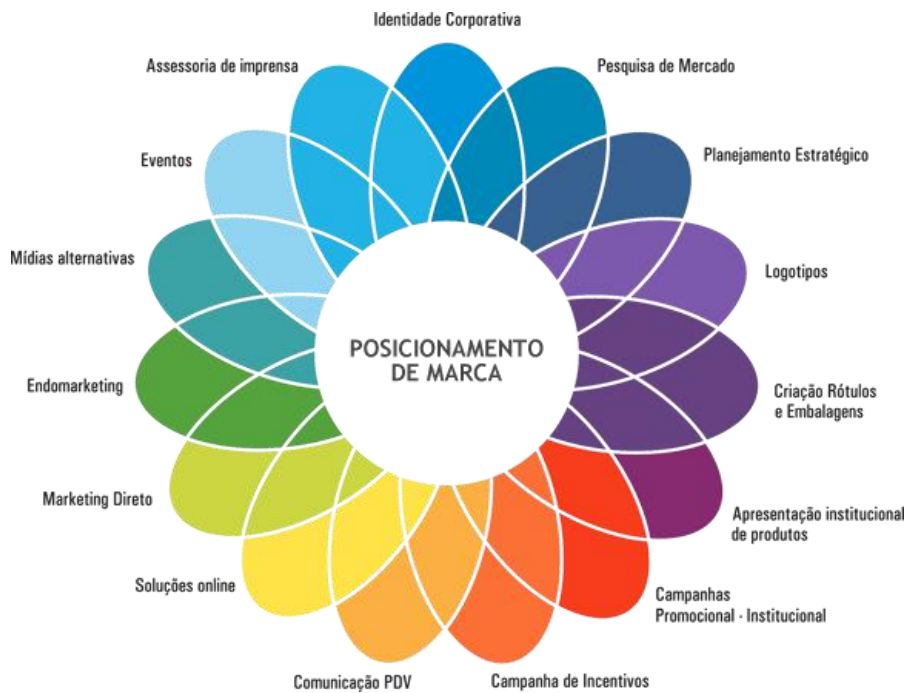
O **conhecimento** da marca, consiste num modo da marca na memória dos consumidores com uma variedade de associações ligadas a si, sendo caracterizado por dois componentes a que correspondem duas fases de desenvolvimento do capital de marca: a *notoriedade da marca* e a *imagem da marca*.

A **relação** da marca, existe quando a empresa procura, através da marca, desenvolver e manter laços contínuos de longo prazo com os seus clientes, distribuidores, fornecedores e outras partes interessadas.

O **capital** da marca refere-se ao efeito incremental da marca (especialmente do nome da marca) comparado com outro conceito de qual seria a resposta dos clientes ao mesmo produto e serviço se este não tivesse marca (Barwise, 1993).

O **posicionamento** da marca identifica o que se pretende criar como “localização” ótima da marca nas mentes dos clientes existentes e potenciais para que pensem na marca “da maneira certa ou desejada” (Keller, 2003).

Figura 5 - Posicionamento da Marca



Fonte: Branding Marcas Brasil

A **avaliação** da marca, consiste num exame detalhado e periódico da marca sob os pontos de vista do marketing, financeiro e legal, promovido pela empresa e integrando atividades de análise de desempenho corrente da marca e das suas perspectivas de evolução, das oportunidades de mercado e da concorrência.

Como todas estas ferramentas, é possível realizar-se uma análise da marca eficiente, a fim de calcular o seu DNA e depois saber o que será necessário a marca adaptar para ingressar em outros países.

### 2.2.3. Gestão de marcas em contextos internacionais

No âmbito do processo de internacionalização e das necessidades ao nível da gestão da marca, surgiu um novo conceito na literatura – Gestão da Marca Internacional (*International Branding*). Este conceito surgiu na década de 1970, e aborda as decisões e os desafios que as empresas enfrentam nos mercados internacionais, ao nível dos aspetos da marca (nome, identidade visual, personalidade) que a fazem única, por Whitelock e Fastoso (2007).

Segundo Keller (2003), a gestão da marca que envolve o processo de dotar produtos e serviços de vantagens que permitem contruir uma marca forte, tem como funções a criação da perceção da marca, o incentivo à compra repetida, o aumento da lealdade, o reforço da influência do preço, a facilidade das extensões da marca e a promoção da eficiência da distribuição, por Krueger e Nandan (2008). A gestão de marca, através das ações de marketing, contribui ainda para a criação de valor para o produto/serviço (Keller (2008) citado por Kropf (2013)). As funções mencionadas anteriormente contribuem para a criação de uma vantagem competitiva. A referida vantagem traduz-se num esforço dos gestores da marca em criar ofertas e programas de *marketing* que aumentem o conhecimento da marca (Keller, 2003).

O estudo sobre a estratégia de gestão da marca em contexto internacional é usualmente incluído no contexto da estratégia de marketing internacional (Kropf, 2013), na qual a gestão da marca tem um papel determinante (Wong e Merrilees, 2007). Contudo, Whitelock e Fastoso (2007) compararam quarenta artigos (que foram publicados entre 1975 e 2005) sobre a gestão da marca no contexto internacional e chegaram à conclusão que, existem dois tópicos principais no que toca à gestão da marca em contexto internacional: a adaptação/padronização internacional da marca e as estratégias internacionais da marca.

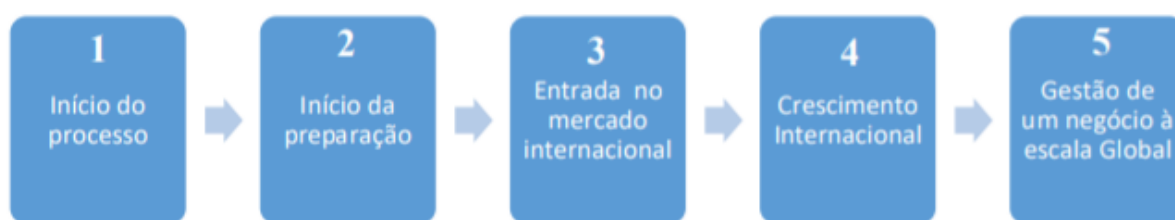
Wong e Merrilees (2007) criaram um modelo categorial que contrapõe as temáticas da gestão da marca e a sua performance internacional. Este modelo é composto pelos seguintes elementos: estratégia de marketing internacional, orientação para a marca, performance do marketing internacional, compromisso internacional, reposicionamento

da marca, congruência do ambiente de marketing e controlo das atividades de Marketing Internacional. Estes elementos são um suporte ao processo de tomada de decisão.

Neste capítulo, é importante abordar as teorias de internacionalização. Segundo a teoria de globalização dos mercados de Levitt (1983) há dois vetores que estruturam o mundo: a tecnologia (que ajuda a determinar as preferências dos consumidores) e as realidades económicas.

Em 2015 um artigo online (Partners, 2015) lançou uma *framework* para o processo de internacionalização constituída por cinco fases: 1) Início do processo; 2) Início da preparação; 3) Entrada no mercado internacional; 4) Crescimento internacional e 5) Gestão de um negócio à escala global.

Figura 6 - Cinco fases da internacionalização



Fonte: AIMINHO (2016)

Diferentes autores defendem uma abordagem de orientação para a marca (Wong e Merrilees, 2005, 2007; Urde *et al.*, 2013; Jensen e Petersen, 2014; Kamnibir *et al.*, 2014), já que esta reforça a importância da identidade da marca e funciona como uma linha orientadora para a cultura organizacional, comportamental e estratégica de uma empresa (Urde *et al.*, 2013). A orientação para a marca é associada ao uso da marca para integrar todos os aspetos do *marketing* e das operações criando uma consistência que pretende atingir sinergias entre todos os componentes do *marketing* e da gestão (Wong e Merrilees, 2007).

Urde (2013) defende que a essência de uma abordagem orientada para a marca consiste em avaliar propostas baseadas no que a marca realmente representa, a mensagem que pretende transmitir. Esta abordagem é, por isso, uma opção estratégica

que pode alavancar uma vantagem competitiva sob os concorrentes, trazendo benefícios a longo prazo, como a sobrevivência da empresa e o crescimento e expansão da mesma (Wong e Merrilees, 2005). Em geral, quando a empresa opta por uma filosofia direcionada para a marca, desenvolve a sua estratégia e passa a adotar uma abordagem de orientação para o mercado e vice-versa.

A satisfação dos clientes é um fator crucial para o sucesso de cada marca. Para que tal aconteça é imperativo que as marcas entendam os seus consumidores e percebam quais são as suas características, os seus comportamentos, os seus padrões de utilização, de forma a poderem optar pela adaptação da sua estratégia de *marketing* internacional (Wong e Merrilees, 2006).

Tendo em consideração a diversidade de culturas, costumes, necessidades existentes em todo o mundo, é necessária a criação de estratégias de *marketing* para uma marca global, o que se torna um desafio para as empresas que se pretendem globalizar.

Se ocorrer um planeamento prévio de todos os processos, este desafio poderá ser ultrapassado. O planeamento é de extrema importância porque a internacionalização expõe as empresas a diferentes ambientes, sendo por isso relevante ter algum conhecimento acerca dos mercados. Wong e Merrilees (2006) defendem que o facto de as marcas não terem em consideração o estudo das diferenças culturais aquando da internacionalização, é uma das razões pelas quais não são bem-sucedidas. Para se adaptar a um determinado mercado, é necessário ter em consideração todas as características dos mercados externos, sendo benéfico adotar uma estratégia de *marketing* internacional às condições locais que se expressam na forma de cultura, regulamentos, infraestruturas de mercados, níveis de rendimento, entre outros.

Segundo Wood (2000), e outros autores, a marca é moldada pela utilização do *Marketing Mix*, de forma a responder às necessidades e desejos de um *target* específico. Esta abordagem defende ainda que os elementos individuais do *Marketing Mix* são geridos de forma a transmitir a mensagem da marca. No entanto, esta pode aumentar os seus lucros se tiver rápidos segmentos, desde que se adapte às necessidades de cada um.

Segundo Krueger e Nandan (2008), as marcas podem desenvolver uma estratégia robusta de gestão da marca que seja consistente com as tradições culturais do país

onde vão operar, de forma a ganharem vantagem estratégica. Contudo, é importante perceber que cada cultura tem diferentes limites e normas que são mecanismos de controlo utilizados para definir o que é aceitável ou inaceitável. Para além disso, a escolha de um país que revele semelhanças a nível social, cultural e económico, por si só, garante uma boa performance internacional, mas é importante que os consumidores assemelhem a qualidade percebida, a confiança e a diferenciação e a imagem social da marca ao país de origem da mesma.

A construção da marca a nível internacional deverá seguir vários fatores e várias regras durante todo o seu processo, contudo, a marca não deverá perder a sua identidade, a sua notoriedade e a qualidade percebida do seu produto. Por vezes, a marca sofre mudanças radicais para se poder ambientar a novos meios, novos mercados, mas não deverá ferir a sua identidade. Se uma marca apresenta uma característica única e que a diferencia de todas as outras que operam no mercado, não deverá afetar isso, deverá levar isso como um reforço para a sua entrada nos mercados externos, será um dado benéfico quando for à conquista do seu território. Os consumidores procuram marcas únicas e que lhes possam oferecer o que estes precisam, sem nunca descurar, do cuidado que esta tem em comunicar o que é certo para o consumidor, o *Marketing* é uma ferramenta imprescindível em todo este processo, sem um planeamento profundo de *Marketing*, a marca nunca conseguirá aliciar o consumidor e singrar no exterior.

## **Capítulo 3 – Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos**

### **3.1. Contextualização da Berg Outdoor**

No presente projeto foi escolhida para caso de estudo a marca Berg Outdoor.

Neste capítulo irei elaborar um resumo acerca da marca, especificando todas as suas características, fazendo uma abordagem à sua missão, visão e valores e também, contar um pouco a sua história.

Prende-se isto ao facto e eu trabalhar na marca e neste caso de estudo, poderei elaborar uma análise muito mais profunda o que tornou o projeto muito mais aliciente.

### **3.2. O que é a Berg Outdoor**

A *Berg Outdoor* é uma marca detida pela maior empresa de retalho portuguesa, a Sonae, que atua em vários segmentos de mercado, tais como o setor alimentar, energético, telecomunicações, imobiliário de retalho, tecnologias e eletrodomésticos, sports, fashion, serviços financeiros, gestão de investimentos e centros comerciais, e conta com cerca de quarenta mil colaboradores, sendo a maior empresa empregadora a nível privado português.

A empresa que até março de 2015 teria sido presidida por Belmiro de Azevedo, tem agora como *CEO*, Paulo de Azevedo, como administrador executivo Paulo Paupério, e um conselho de administração onde presidem administradores não executivos oriundos de várias partes do Mundo, como Tseg Gebreyes, Diretora Fundadora e Sócia da Satya Capital, ou José Manuel Neves Adelino, que até 2014 foi Diretor de Finanças e Investimentos da Fundação Calouste Gulbenkian.

A Berg surgiu para colmatar um hiato na oferta de marcas de outdoor da Sport Zone, começou por uma oferta de produtos técnicos tais como casacos waterproof e calçado com as mais variadas tecnologias e hoje, possui um catálogo com artigos onde se prima

pela ousadia, qualidade e inovação nos produtos que nos contempla. Operando apenas dentro das superfícies comerciais da loja, a marca estava incumbida apenas às vendas da Sport Zone, e sendo uma marca com tanto potencial teria de ser explorada mais vincadamente. Hoje está em cento e dezassete lojas da Sport Zone na Europa, sendo que Portugal e Espanha foram os primeiros mercados a ser explorados.

Uma vez que um dos grandes objetivos da Sonae é que as suas marcas abranjam mercados Internacionais, em 2011 decidiram que a Berg não estaria somente a operar em loja, mas sim, optando por uma estratégia de expansão das marcas para a sua internalização, diversificação dos estilos de investimento e potencialização de ativos e competências, passaram a integração do departamento *Wholesale* onde a Berg exploraria mercados Europeus, passando mais tarde para fora da Europa. Para isso, fizeram um grande investimento em recursos humanos e Marketing.

O bom funcionamento de uma empresa e o seu desenvolvimento advém da boa exploração dos mercados e num bom investimento em ativos tangíveis e intangíveis. A gestão de pessoas é muito importante, possuir um quadro de profissionais experientes e inovadores, assentando-se nos colaboradores empenhados e contentes com o seu trabalho. Para isso a Sonae, e as suas marcas, investem nos seus trabalhadores de maneira a desenvolver características e aprofundar conhecimentos recebendo formações, incentivos e benefícios.

A Berg Outdoor destaca-se no mercado por ser extremamente confiante, curiosa e ativa, sendo ainda considerada uma marca que alia o conforto e a funcionalidade a elevados padrões de qualidade, destinando-se a todos os amantes da aventura.

Ao mesmo tempo, a marca também se destaca pelo seu *Price Point*, comparativamente com outras marcas concorrentes, como a “Columbia” e “The North Face”, a Berg possui preços 30% abaixo dessas marcas.

O que faz a Berg distinguir-se no mercado outdoor, é a entrega aos seus clientes de conforto e tecnologia inteligente aliadas ao design contemporâneo.

Detém parceiros em mercados como Alemanha, Reino Unido, Itália, Finlândia, Dinamarca, Suíça, Espanha ou Portugal.



As coleções oferecem uma variedade de produtos para as atividades do dia-a-dia, tais como: roupa, calçado, acessórios e equipamento. Divida por dois conceitos, Active e Urban, pretendendo oferecer aos parceiros uma marca que possua tecnologias outdoor com foco no estilo pessoal.

Em meados de 2016, a estratégia da Berg Outdoor terá sido readaptada às exigências do mercado, tendo sido feito uma reestruturação em toda a equipa, desde níveis hierárquicos elevados até aos assistentes, para que com isto, se pudesse dar à marca um novo DNA e um caminho que a levasse ao topo.

Neste momento, a Berg Outdoor possui como mercados estratégicos a Itália, Alemanha, Áustria, Reino Unido e Espanha, pelo que tem adaptado a sua estratégia de internacionalização a esses mercados. Para a melhor adaptação dos produtos aos mercados em que se pretende atuar, a marca tem optado por estratégias de estudos de mercado, consulta de DNA da marca, adaptação do trabalho individual de cada trabalhador às exigências de cada mercado, entre outras situações.

Em todo este processo, a equipa tem estado cem por cento envolvida, colaborando ativamente e prestando todo o apoio. Quando se refere equipa fala-se em Berg Outdoor como um todo, seja Logística, Vendas, Produto ou Marketing, é necessária a envolvimento de todas as partes para que tudo ocorra da melhor maneira possível.

### 3.2. A marca Berg Outdoor

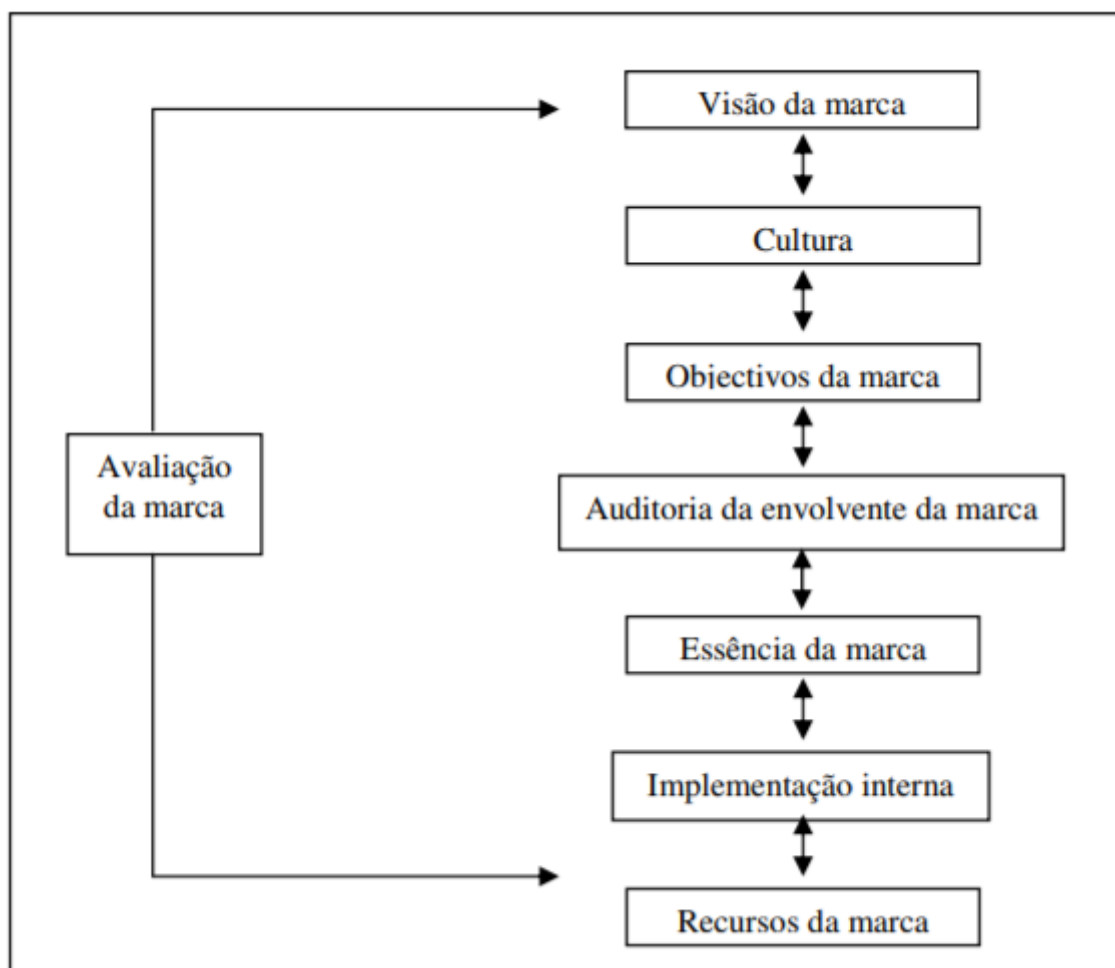
A marca tem como **missão**, inspirar o aventureiro a explorar o mundo com o auxílio de material dinâmico e inovador; ser conhecida, respeitada e credibilizada em todo o mercado europeu; expandir a sua distribuição no mercado e construir uma experiência no retalho onde os atletas e exploradores possam encontrar na Berg Outdoor exatamente o que precisam para as suas atividades; criar uma ligação forte com o consumidor, produzir o *Value for Money*, aliando o dinamismo, a funcionalidade e a inovação nos seus produtos; ser uma marca que se preocupa com a responsabilidade social, protegendo a natureza e o meio ambiente.

Os **valores** da marca são: ser apaixonada por entregar ao consumidor tudo o que necessita para as suas atividades *outdoor*; curiosidade, sempre esforçada em encontrar

novos desafios e o interesse por novas aventuras; inovadora, empurrando fronteiras para estar na vanguarda da inovação com materiais e tecnologia; responsável, preocupando-se com a natureza e a responsabilidade social; autêntica, levando aos consumidores todo o material necessário para as práticas de *Outdoor*; amigável, uma equipa que trabalho em prol do projeto.

A Europa é o mercado em foco para a expansão da marca, tendo como *target* as lojas especializadas e independentes, cadeias de lojas de desporto e a distribuição *omni-chanel*.

Figura 7 - Avaliação da Marca



Fonte: de Chernatony, 2001b), p. 34

## Concorrentes

Ao criar uma marca forte as empresas conseguem atrair as preferências dos consumidores, construindo simultaneamente uma barreira defensiva contra a concorrência (Dibb et al, 2001).

Os seus produtos têm como base um certo *price target* que tem em consideração as ações dos demais concorrentes no mercado *outdoor*.

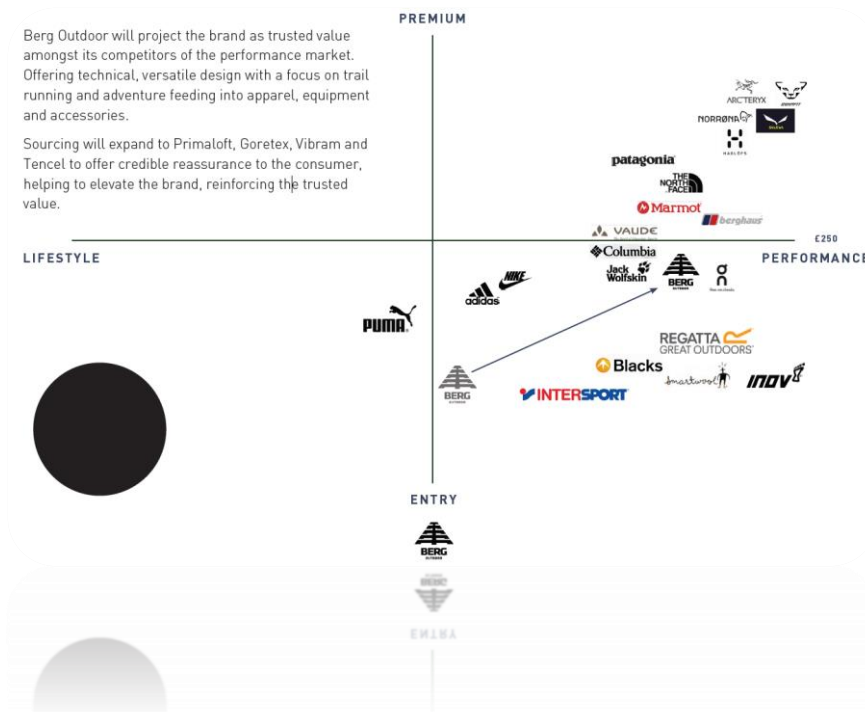
Por segmento, inclui-se como principal concorrente de calçado a Merrell na categoria de *Hiking*, sendo que na categoria de *Trail running*, a Salewa. No têxtil, A *Columbia* é considerada o principal concorrente, pela presença no mercado, os produtos e a sua inovação nos materiais utilizados.

## Posicionamento da Marca

A Berg Outdoor tem como objetivo projetar a sua marca como uma marca de confiança entre os seus concorrentes. Oferece um catálogo de produtos que vão desde o técnico, passando pelo *trail running*, chegando ao casual e também completa com o equipamento para estes três segmentos.

Toda a equipa de produto procura conceber um produto com design versátil, e que através de pesquisa também possa chegar às demais matérias-primas que fazem parte de todo o equipamento técnico como o *Primaloft*, *Goretex*, *Vibram* e *Tencel*, que oferecem credibilidade dos artigos no momento que chegam às mãos do consumidor.

Figura 8 - Posicionamento da Marca



Fonte: BRAND DNA Berg Outdoor

## Buyer Persona

São identificados três tipos de consumidores *target* para os quais a marca direciona a sua comunicação:

### 1. “**Nicholas Meunier**” - O atleta, 39 anos, Engenheiro, casado com 2 filhos, vive nos Alpes Franceses

Apaixonado pelas aventuras outdoor, precisa de se sentir sobre os limites, vive numa comunidade em que ocorre a partilha de aventura. Apaixonado pelas redes sociais, as aplicações e as compras online. Pratica *trail running* semanalmente, frequentemente com um grupo.

Interesse por viajar, projetos humanitários e de caridade, natureza, tecnologia e festivais.

Não gosta de pagar um preço alto para obter um produto do qual precisa frequentemente de renovar; poucas ações ecológicas por parte das marcas de *Outdoor*, o facto de as marcas não aproveitarem os recursos europeus para produzirem os seus produtos; não ter a possibilidade de testar o produto antes de o comprar; não ter a certeza de estar a comprar o produto com o certo *fitting*.

### 2. “**Tatjana Staack**” – A amante da natureza, 52 anos, Fisioterapeuta, casada com 3 filhos, vive na Alemanha

Uma pessoa calma, aproveita todo o seu tempo livre para aproveitar boas paisagens, fazer exercício, e aproveitar tudo o que a natureza tem para lhe oferecer.

Preocupada com a natureza, opta pela compra de produtos que sejam *eco-friendly*, compra online, procura produtos confortáveis, técnicos e com a sua qualidade percebida.

Não é propriamente fidelizada com uma marca, gosta de ver marcas novas com produtos inovadores e dinâmicos, se um produto aparentar ser funcional, e com um bom design, facilmente se apaixona.

Não gosta de não ter a certeza da qualidade do produto e quanto tempo o produto durará; não poder ter garantia pelo seu produto; o facto de haver marcas que não promovem as atividades *Outdoor* e focam-se apenas na criação de produto.

**3. “Emmanuel Poncet”** – O viajante, 30 anos, Vendedor, numa relação, vive em Lyon, França

Partilha o gosto pela atividade *Outdoor* desde muito novo, uma vez que foram os pais que lhe incutiram essa paixão. Vive na cidade, porém é nas montanhas que encontra o seu refugio. Gosta de um produto que esteja na moda e seja funcional, ao mesmo tempo que o possa encontrar a um bom preço. Procura trilhos onde possa caminhar e gozar dos seus produtos, produtos esses que, espera que sejam resistentes a todo o tipo de ambientes.

Não gosta de não ter a certeza se o produto é o certo para o uso que lhe pretende dar, ter dúvidas acerca do tamanho do seu produto; não ter possibilidade de garantia sobre o produto; não ter o *fitting* certo do seu produto.

## Arquitetura da Marca

Figura 9 - Arquitetura da Marca



Fonte: BRAND DNA Berg Outdoor

A marca reposicionou-se recentemente, sendo que se focou em três importantes silos: *Adventure/Active*; *Trail Running* e *Essentials/Básico*.

Criando pilares definidos, inspirados por trilhas de estética e necessidades enquanto infundem o DNA da Berg Outdoor.

O *Trail running* irá apelar para o atleta, a montanha, os trilhos, as cores, a respiração, a natureza.

*Active* vai apelar para o aventureiro ao ar livre, que também aproveita a beleza da natureza, os diferentes ambientes, calor, frio, neve, chuva.

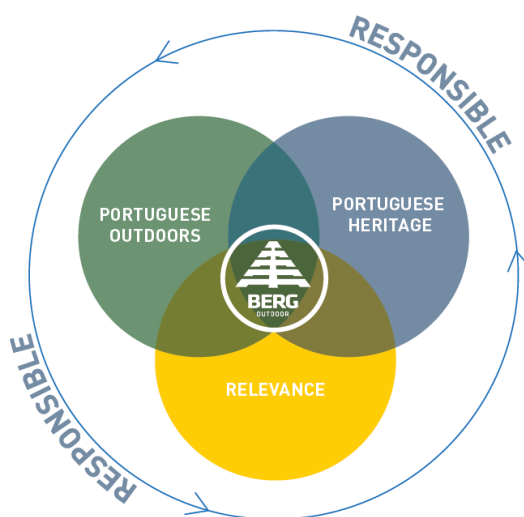
Berg *Essencial* será produto de nível de entrada que pode complementar dentro de *Adventure and Trail Running*.

## DNA da Marca

O DNA da marca é constituído por todas as características que a constituem e pela sua história.

Uma marca portuguesa, tem em consideração o espírito português, explorador, aventureiro, sem medo e conquistador.

*Figura 10 - DNA da Berg Outdoor*



*Fonte: BRAND DNA Berg Outdoor*

Aproximando-se da história portuguesa dos pensadores dinâmicos, buscando inspiração dos navegadores.

A Berg será o novo explorador, canalizando a sua herança para o futuro.

Portugal, Madeira e Açores têm paisagens cativantes e diversas, perfeitas para o aventureiro. Seja inspirado pelo antigo. As florestas, cavernas encantadoras e natureza alagada de cor para locais de cores e *Marketing*, bem como consideração pelo funcional que precisa ser integrado no design.

Portugal tem uma riqueza de recursos para aproveitar e orgulhar-se, assegurando que a Berg possa reduzir a sua pegada ecológica, o uso abundante de materiais que são



loais, enquanto inovam com os elementos desses materiais. Burel, cortiça, lã local reciclada.

Portugal oferece a oportunidade de fabricação e produção local para reduzir a pegada ecológica. A Berg Outdoor é um membro da **EOCA - European Outdoor Conservation Society**, garantindo a participação na conservação de lugares selvagens e ecossistemas para futuras gerações.

Figura 11 – Logótipo EOCA



Fonte: BRAND DNA BERG OUTDOOR

## Silos da marca

### ADVENTURE

Produto que funciona para a aventura diária, seja de nível básico para montanha, *Berg Outdoor Adventure* será funcional através de fabricação e detalhes. Calor ergonômico, leve, conforto, articulado e sem esforço.

O detalhe técnico feminino funciona para o nível da base ao nível da montanha. *Berg Outdoor Adventure* aventura ao ar livre será funcional através de fabricação e detalhes. Bom *fitting*, leve, confortável, articulado e sem esforço com um acabamento elegante.

Aventura pronta pela funcionalidade e visibilidade. Tirando inspiração do laço e funcionalidade do calçado e adaptação no vestuário para os tops e fundos para fechos e ajustadores. Os minerais de Portugal inspiram textura e aparência de tecido, mistura para um final interessante.

Figura 12 - Campanha FW16 Berg Outdoor



Fonte: Brandbook Berg Outdoor

As necessidades práticas e de conforto são abordadas através de detalhes integrados garantindo um visual versátil e adaptável. Técnico - Os elementos misturam-se com texturas quentes e naturais para um acabamento dinâmico.

## TRAIL RUNNING

O produto dispõe de um sistema de camadas que está preparado para corrida e perfeito para corrida na montanha. Funcional, respirável, leve, quente e à prova de água. Calor e frio, design inovador e dinâmico.

*Figura 13 - Trail Running*



*Fonte: Brandbook Berg Outdoor*

As necessidades de *trail running* são trabalhadas dentro de detalhes e adornos. O calçado inspira inspiração única em ajustadores e fechamentos através do laço. Armazenamento pensativo com *pocketing* e posicionamento considerados.

As necessidades do atleta são trabalhadas em detalhes através de painéis respiráveis, técnicas inovadoras para facilitar o movimento e desempenho. O segmento *Trail running* da *Berg Outdoor* atende às necessidades e trabalha para realizações pessoais.

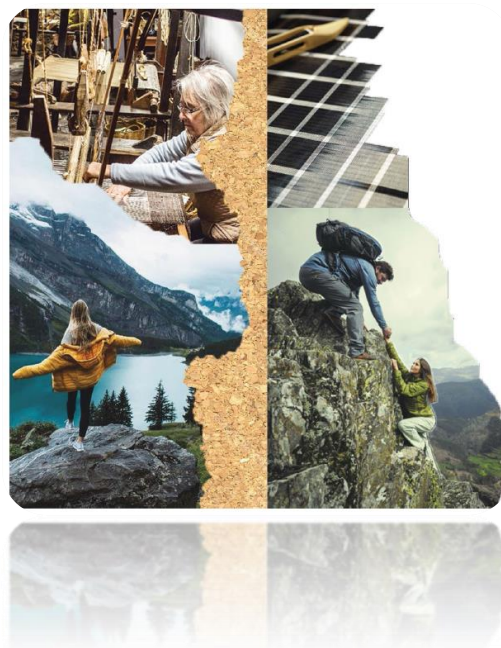
## ESSENTIALS

Uma coleção desenvolvida principalmente para o cliente português, um cliente que não pratica frequentemente as atividades Outdoor, uma vez que se pretende incluir no casual, desenvolvendo peças que dê para os dois campos.

O tema é o Alentejo, mas tentou focar-se mais na cortiça e nas suas texturas.

A coleção é adaptada de acordo com as necessidades do cliente, sendo que, os principais são a *SportZone* (Espanha e Portugal), a *Exisport* (Eslováquia) e a *Sprinter* (Espanha).

Figura 14 - Moodboard FW18 Berg Outdoor



Fonte: Brandbook Berg Outdoor

### 3.3. Evolução da Berg Outdoor

A Berg Outdoor iniciou a sua internacionalização em 2012, começando pela sua primeira feira internacional em *Friedrichshafen*. Ganharam um prémio com a *Bio Bottle*, uma garrafa com 500ml feita de plástico orgânico biodegradável.

Depois desta feira, foram feitos vários contactos interessantes, como por exemplo, um cliente no Equador, no México e na Eslováquia, também um distribuidor na Polónia (mercado estratégico à data).

Depois da feira, os clientes foram contactados e foi dado o seguimento necessário.

Ao longo dos anos, a presença nas feiras foi-se tornando frequente, sendo que, a marca apostava maioritariamente em marcar presença na ISPO e em *Friedrichshafen* – As maiores feiras de Outdoor da Europa. Na ISPO em 2013, a Berg Outdoor ganhou dois prémios, as meias de compressão 3F Sock, o *Baselayer* técnico e cinto *Lynx*.

Figura 15 - Prémios Inovação Berg Outdoor



Fonte: Brandbook Berg Outdoor

A partir destas feiras e das visitas frequentes que iriam sendo feitas ao longo dos anos, foi possível alinhar uma boa estratégia e um bom portfólio de clientes. Conseguiram

juntar-se alguns Agentes e Distribuidores que ajudaram a marca a crescer nos seus territórios.

Em 2015, ao momento da sales meeting para apresentar a coleção de FW16, foi quando se apresentou este novo logo, ocorreu desde aí a mudança da imagem da marca, que fora logo bem aceite no mercado.

Em 2016, houve uma mudança na estratégia da marca, pois esta não tinha o devido alinhamento, estava muito dispersa, e não havia uma convergência de opiniões acerca de para onde a marca devia voltar a sua concentração.

Decidiu-se à data concentrar-se as atenções nos mercados onde se considerou que a marca iria obter maior lucro – Espanha, Alemanha, França, Itália, Eslováquia, República Checa, Turquia, Grécia, Polónia e, por outro lado, onde já havia potencial de mercado e parceiros dedicados a essas áreas.

A vantagem competitiva nestes mercados à partida seria notória, no entanto, a marca teria de adaptar o seu produto e a sua equipa a esta grande mudança. Ingressaram na equipa duas “peças-chave”, um Gestor de Marca e uma Gestora de Marketing. Estas contratações vieram reforçar a equipa de maneira a podermos abranger o maior numero de mercados a partir da estratégia de internacionalização da marca.

Também em 2016, a marca reforçou a equipa de Vendas, Marketing e Produto, aumentando assim, o potencial da marca em responder às necessidades dos mercados.

Neste momento a marca possui vários distribuidores e agentes por toda a Europa, desde Espanha, Eslováquia, Holanda, Andorra, Reino Unido, Itália, Irão, Turquia, Holanda, Polónia, França, Grécia, Bélgica, Republica Checa e algumas vendas para uma loja no Japão.

A equipa de vendas diariamente responde à procura de agentes e fornece a matéria necessária para a entrega dos produtos atempadamente a estes, para que possam, por sua vez, partilharem juntos das lojas. A estratégia de expansão da marca está assente nos objetivos de todas as equipas da Berg Outdoor, por isso fazem uma gestão diária da carteira de clientes e os mais diversos processos de *BackOffice*, como a criação de clientes na plataforma MDM, o *update* diário do *stock* disponível em B2B, o carregamento das encomendas, a atualização do *site*, etc.

A criação do departamento *Wholesale* tinha como finalidade a apresentação da marca internacionalmente para isso, criaram-se parcerias com distribuidores, agentes e dealers. Os Distribuidores são empresários que distribuem a marca, ou seja, possuem estruturas montadas onde apresentam o nosso produto a outros clientes para isso, implica a compra das nossas coleções no lançamento das *Seasons*, chamadas *Pre-Orders*, onde advêm custos de Marketing, Publicidade e Gestão do Produto. A marca, numa fase inicial, dá um mínimo de compra aos seus Distribuidores para que a produção não seja em vão, para isso, muitas vezes ocorre a paragem de stock em armazém, daí a necessidade de escoamento do mesmo.

Noutra ótica, temos os Agentes, são empresas que trabalham por comissões para a venda do nosso produto, fazem apresentações loja-a-loja para divulgar a nossa marca e as tecnologias do nosso produto, uma vez que o objetivo da marca é tornar-se conhecida internacionalmente, possuímos agentes nos vários cantos da Europa, como indicado anteriormente.

Depois, surgem os Dealers, são cadeias de lojas que têm o nosso produto disposto ao cliente final, estas lojas, por sua vez, são procuradas pelos agentes e distribuidores.

É muito importante para uma marca ter contacto com superfícies comerciais como estas, uma vez que de tantas encomendas, é muito comum as *MOQ (minimum order quantites)*, que são as encomendas mínimas que as empresas têm de fazer aos seus fornecedores, uma vez que estes possuem grandes fábricas e muita mão-de-obra presente é necessária a fabricação em massa para isso, exigem às empresas grandes encomendas. Uma vez que a empresa em fases iniciais possui poucas *Orders*, ocorre paragem de stock em armazém, sobras de material, que mais tarde necessita de ser libertado.

O meu trabalho parte deste pressuposto, uma vez necessária a escoação de stock, os *Market Place* e os clientes de *Stock* procuram grandes quantidades a baixos preços para poderem vender online ou alguns, vendendo mesmo a kilo. Para isso, diariamente elaboro propostas de escoação de stock apresentando grandes quantidades a preço baixo, sempre produtos de épocas passadas e dos quais tenhamos muito stock em armazém.



A Berg é uma marca que pratica todos os seus negócios seguindo uma tipologia B2B. B2B light, uma plataforma online de compra do produto das empresas, serve para apresentação do produto, reservas, encomendas e transferências para os clientes.

O business-to-business é o conceito utilizado para referir o comércio estabelecido entre empresas, que apresenta algumas diferenças em comparação com o tradicional B2C (*Business-to-Consumer*). Assim, uma das principais diferenças entre o B2B e o B2C é o público a que se destina sendo que, como já referido, a Berg trabalha apenas com outras empresas vendendo os seus produtos para as lojas dessas mesmas empresas, no caso do B2C, este tipo de comércio é a venda diretamente ao consumidor, acontece em marcas que detêm a sua própria loja, ou website. Uma vez que o Departamento *Wholesale* da Berg vende somente a empresas e não a consumidores particulares, opera somente na metodologia B2B. Serve para contacto direto com Distribuidores, Agentes e Dealers, que utilizam para fazer as suas encomendas.

Uma das diferenças que mais afeta as empresas, são os custos associados e as dificuldades de venda dos produtos aos preços desejados. Uma vez que a Berg trabalha com outras empresas e delas depende, não pode praticar os preços que praticaria caso vendesse os seus produtos em lojas, já para não mencionar, o crescente poder e persuasão das lojas a quem vende que apenas compra caso estejam perante grandes descontos. A venda no contexto de B2B é bastante mais complexa de ser realizada muito embora, seja feita em quantidades muito mais elevados do que no caso do B2C.

Ao momento, a Berg continua a sofrer algumas mudanças em prol do bom funcionamento dos sistemas e dos processos que esta internacionalização precisa.

Até à data, a Berg utilizava todos os sistemas e processos na Sonae, sejam eles de Logística, Faturação, Contabilidade, mas isso tudo teve de mudar. Foi em meados de 2016 que as chefias se reuniram e decidiram mudar todos os processos e acabar com os atrasos nos sistemas. Estes sistemas da Sonae não estavam inteiramente preparados para acompanhar esta internacionalização da Berg Outdoor, haviam faturas que precisavam de ter toda a informação da mercadoria explícita e não tinha, os processos demoravam “anos-luz” até serem concluídos, os sistemas eram lentos e não estavam adaptados às necessidades dos parceiros internacionais que a Berg tinha adquirido até à data. O armazém da azambuja, que pertence à Sonae e fazia toda a



atividade de Logística, não conseguia lidar com encomendas pequenas, às vezes era necessário enviar apenas uma caixa ou pequenas quantidades para um cliente, e não era possível de se concretizar com a devida exatidão e rapidez necessárias.

Todos estes erros estavam a fazer com que a Berg não tivesse o devido avanço nos mercados que deveria, as outras marcas conseguiam entregar a mercadoria atempadamente, não tinham problemas na documentação, e quando os parceiros precisavam de colocar encomendas na plataforma B2B, não conseguiam.

Foi então que se decidiu mudar o entreposto, passar a operar na Bsolus, que era o operador logístico do B2C (*website*) da Berg Outdoor. Toda a faturação, contabilidade e logística irá passar para a Bsolus. Esta empresa, sediada em Braga, promete fornecer à marca todo o material necessário para que esta não tenha qualquer problema em faturar e entregar a mercadoria atempadamente ao cliente.

Passou assim a Berg Outdoor a operar num estilo de *StartUp*.

Outra grande mudança que ocorreu na estratégia da Berg Outdoor, foi a passagem da produção para Portugal. Até 2016, todas as coleções se produziam na Ásia, obtendo mão de obra e matéria prima mais barata. No entanto, não era possível acompanhar o desenrolar destas coleções de perto, apesar de os gestores de produto se verem obrigados a passar um mês na Ásia para acompanhamento das coleções, via-se que não era suficiente pois não se podia elaborar um estudo mais consistente acerca da elaboração do produto do que o que se faz ao dia de hoje. Foi fulcral para a marca trazer a sua produção para Portugal, levou-se um investimento em formação da equipa de produto, aquisição de materiais, aquisição de viaturas, mas todo o produto (exclusive parte do calçado e equipamento) se fabrica em Portugal. A partir de uma viagem de pouco mais de vinte quilómetros é possível acompanhar de perto como o produto está a ser confeccionado e pode-se averiguar se todas as regras impostas no catálogo técnico estão a ser respeitadas pelos fornecedores/confeccionadores da coleção.

Ao dia de hoje, oitenta por cento da coleção é feita em Portugal, e isto trouxe uma jogada de Marketing inteligente. Não existe nenhuma marca de Outdoor a fabricar a sua coleção na Europa, o que torna a Berg Outdoor ainda mais única à vista do consumidor, uma marca que se preocupa com a natureza, produz em terra mãe, utiliza materiais recicláveis e é dinâmica e inovadora.

## Feiras

### ISPO 2017

A maior feira comercial de vários segmentos no mundo do desporto. Na ISPO é possível obter a visão geral completa do mercado, procurar os parceiros adequados e conhecimentos valiosos. Experimentar inovações e tendências futuras de primeira mão. Este encontro da indústria internacional une todos os profissionais de negócios no ramo do desporto.

*Figura 16 - Berg Outdoor na ISPO 2017*



*Fonte: elaboração própria*

Geralmente realiza-se em janeiro, todos os anos e, a Berg Outdoor já marca presença desde 2013, e já obteve bons contactos a partir desta feira.

## FRIEDRICHSHAFEN 2017

A Feira de Outdoor de *Friedrichshafen*, é a feira líder mundial na indústria e tem lugar no centro de exposições em *Friedrichshafen*. Em muitos países europeus, o termo "outdoor" representa um estilo de vida por conta própria. Aqui, os visitantes encontram tudo relacionado ao tema de lazer, desporto, viagens e roupas apropriadas. Além disso, a exposição serve como uma plataforma única de inovação e um local de encontro comunitário ativo e vibrante.

A Feira de Outdoor de *Friedrichshafen* oferece toda a gama de desporto ao ar livre com uma dimensão única e de profundidade. Com as atuais tendências do *Hall of Visions* em design, cortes, cores e materiais, será dedicada uma área separada, porque os têxteis e a produção sustentáveis ganham cada vez mais importância.

Figura 17 - Berg Outdoor na Feira de Outdoor de Friedrichshafen



Fonte: elaboração própria

## Embaixadores

*Figura 18 - The Wild Routine, embaixadores Berg Outdoor*



*Fonte: Brandbook Berg Outdoor*

*Figura 19 - The Wild Routine, embaixadores Berg Outdoor*



*Fonte: Brandbook Berg Outdoor*

Os embaixadores da Berg Outdoor são elementos da equipa. É a partir dos embaixadores, também, que a marca consegue conquistar cada vez mais mercados por todo o mundo.

A Berg possui parceria com embaixadores em todo o mundo, desde Itália, Espanha, Alemanha e Reino Unido.



## Patrocínios de eventos trail running

### TRAIL WORLD CHAMPIONSHIP

Figura 20 - Trail World Championship



Fonte: Brandbook Berg Outdoor

A Berg Outdoor foi a principal patrocinadora do campeonato mundial de *trail running* de 2016, evento de ultramaratonas em montanha que se realizou em Portugal, no Parque Nacional Peneda-Gerês, de 22 a 29 de outubro.

O 'Berg Outdoor *Trans Peneda-Gerês 2016 Trail World Championships*, designação oficial do evento, trouxe a Portugal seleções de mais de 40 países e mobilizou perto de 2000 atletas nas várias provas.

## Prémio de inovação – Jindo Burel

Figura 21 - FW17 Jindo Burel



Fonte: Brandbook Berg Outdoor

A BERG Outdoor foi distinguida na ISPO 2017, A prestigiada feira mundial dedicada ao universo de desporto, que se realiza anualmente em Munique. As inovadoras sapatilhas urbanas Jindo Burel, fabricadas em Portugal e 100% produzidas a partir de materiais naturais e recicláveis, foram premiadas na categoria Outdoor - *Footwear Lifestyle*.

O prémio reconheceu a "*funcionalidade, estilo e as características ecológicas*" das novas sapatilhas Jindo Burel da Berg Outdoor. Fabricadas em Portugal, utilizando materiais naturais de origem portuguesa como a cortiça e o tecido artesanal Burel, feito totalmente de lã, estas sapatilhas reúnem as melhores funcionalidades para o dia-a-dia: termorregulação, repelência à água, flexibilidade, alta resistência, respirabilidade e um conforto *premium*.

A parte superior das sapatilhas em cortiça e Burel, com atacadores de algodão, o forro em pele e a sola de borracha com 30% de componentes de cortiça tornam este modelo 100% reciclável. O novo modelo Burel apresenta um *design* clássico, mas funcional, com cores neutras, que oferecem uma ampla versatilidade que reflete na perfeição o espírito da marca.

A nova distinção vem reforçar os valores de inovação, qualidade, sustentabilidade e respeito pela qualidade dos materiais, atributos fundamentais e orientadores da BERG Outdoor, reconhecendo o trabalho desenvolvido por uma equipa especializada para a criação de uma marca capaz de oferecer artigos distintivos para *outdoor*.

### **Sales meeting**

As *Sales Meeting* são encontros bianuais entre a Berg Outdoor e os seus parceiros internacionais (Agentes e Distribuidores) durante estes três dias, a equipa mostra a nova coleção e espera receber os *inputs/feedbacks* necessários para a mesma.

*Figura 22 - Sales Meeting SS17 Berg Outdoor*



*Fonte: elaboração própria*

## SPORT-ACHAT

*Figura 23 - Berg Outdoor no Sport-Achat*



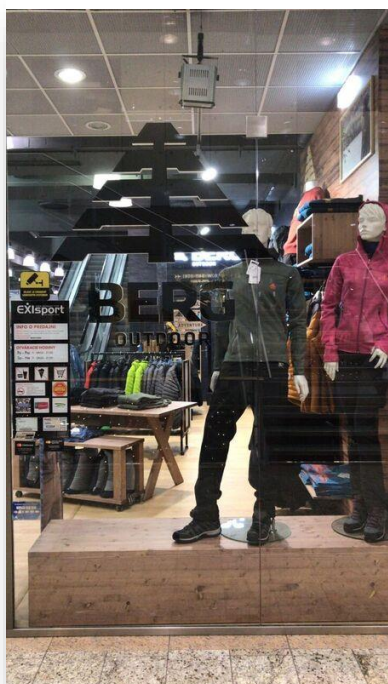
*Fonte: elaboração própria*

Sport-Achat Hiver é o salão dos especialistas de desportos de inverno, do têxtil da montanha e do outdoor. Realiza-se na Eurexpo Lyon em março para desportos de Inverno e setembro para desportos de Verão.



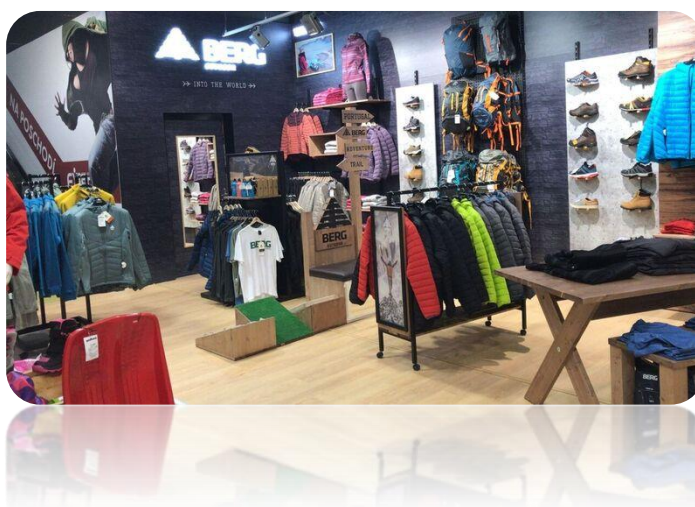
## SHOP-IN-SHOP Eslováquia

Figura 24 - Shop-in-Shop Eslováquia



Fonte: elaboração própria

Figura 25 - Shop-In-Shop Eslováquia



Fonte: elaboração própria

A Eslováquia é o maior cliente da Berg Outdoor. Como estratégia de aumento das vendas neste potencial mercado, a novembro de 2017 inaugurou-se a primeira *Shop in Shop* da Berg, numa das lojas da cadeia de lojas multimarca *Exisport*.

Até agora, têm-se notado resultados bastante favoráveis, sendo que as vendas têm aumentado em mais do dobro face ao mês anterior.

Ao longo dos anos a marca tem se mantido bastante ativa internacionalmente, e aposta em se manter fiel a quem desde o início a acompanhou neste processo difícil que tem sido a sua internacionalização.

Cada vez mais a Berg aposta em expandir a sua marca a nível Europeu, sendo que, toda a equipa trabalha em conjunto em prol do seu sucesso. Não é tarefa fácil

conseguir que uma marca que nasceu no canto da Europa consiga abranger todos os países, no entanto, lutam diariamente para esse fim, e aos poucos, os frutos deste trabalho arduo irao surgir.

## ASAP

*Figura 26 - Berg Outdoor no Annecy Showroom Avant-Prémère*



*Fonte: elaboração própria*

Esta feira realiza-se todos os anos em janeiro. *Sportair*, organizador de shows vocacionados para desportos, encontros profissionais para a distribuição do desporto: espetáculos de compras desportivas, pré-visualização de neve e testes de *ski*.

## Projetos de consultoria

### LENGOW

O ambiente dos *MarketPlaces* é muito variado e permite a todos os tipos de retalhistas vender numa determinada zona para um público em particular. Existem mercados B2B, B2C e C2C, onde as pessoas trocam artigos, bens intangíveis e serviços.

A lista de *MarketPlace* é extensa, mas o top 10 inclui os gigantes da indústria, como *Amazon*, *eBay* e *cDiscount*, que oferecem uma variedade de produtos de uma variedade de setores. Estes incluem *Galerias Lafayette*, *Zalando* e *ePrice*, que exibem produtos de um determinado universo (moda, beleza, eletrónica, etc.).

Cada vez mais as marcas embarcam no mercado digital para poderem atingir grande volume de vendas e, acima de tudo, poder conectar-se ao maior número de clientes possível.

A *Lengow* entra nestas parcerias enquanto intermediário entre o *MarketPlace* e a marca. Consegue fazer integração de catálogos técnicos desde a marca até ao *MarketPlace*, todos os *feeds* no *Market Place*.

*Lengow* é a solução de automatização do *e-commerce*, que ajuda as marcas e distribuidores a melhorar seu desempenho,

Figura 27 - Logótipo Lengow

melhorar os seus processos de negócios e crescer

internacionalmente. Intuitivo e

inovador, a plataforma *Lengow* é a

chave que abre as portas para uma

forte rentabilidade e visibilidade dos produtos vendidos

pelos retalhistas online em todo o mundo em todos os canais de distribuição:

mercados, motores de compras de comparação, plataformas de afiliados e exibição/*retargeting*.



Fonte: Logótipo Google

A Berg Outdoor juntou-se à *Lengow* para conseguir mais facilmente integrar os seus catálogos e vender nos *MarketPlaces* por toda a Europa.

## ALTIMA

A *Altima* é uma parceira de Consultoria com base em França, responde aos desafios dos seus clientes através de uma abordagem de consultoria e uma variedade de conhecimentos personalizados. Da estratégia à implementação técnica, apoiam em todas as etapas de um projeto de comércio digital.

A empresa tem apoiado a Berg em toda esta transação de negócio doméstico para internacional, no que toca ao segmento Digital, é a partir da ajuda da *Altima* que está a ser construído o novo *website* com lançamento já para abril de 2018.

*Figura 28 - Logótipo Altima*



*Fonte: Logótipo Google*

## ELOGIA

A Berg conheceu a *Elogia* numa feira de *MarketPlaces* que visitou em Madrid em outubro de 2017 – *MarketPlace Circus*.

São uma agência de marketing digital. A primeira agência espanhola especializada em marketing digital comercial desde 1999.

Desde o momento em que a Berg viu uma apresentação desta consultora na feira em Madrid sentiu que teria uma boa ajuda se pudesse alinhar os conhecimentos da Elogia à estratégia de expansão da marca.

A empresa entraria como intermediário entre a marca e os *MarketPlaces*.

Começaram as negociações em novembro de 2017, e à data do fecho deste projeto continuarem, estavam a finalizar-se os últimos detalhes para que a marca pudesse estar operacional nos *MarketPlaces* já a março de 2018.

Figura 29 - Logótipo Elogia



Fonte: Logótipo Google

## **BSOLUS – Operador Logístico**

Sediada em Braga, a *Bsolus Business Solutions* foi criada no ano de 2006 para atuar no mercado das soluções empresariais. Desde a sua criação, que a empresa tem o objetivo de oferecer aos seus clientes, soluções em diferentes áreas de apoio à gestão das empresas.

Esta oferta tem como objetivo que o cliente não tenha que diversificar a procura de fornecedores, centralizando os serviços adquiridos, conseguindo melhores preços e ao mesmo tempo um padrão de qualidade constante

A *Bsolus* é o parceiro logístico da Berg Outdoor para o negócio online B2C. Faz a preparação da encomenda, o agendamento da entrega e todo o processo de distribuição.

No entanto, a Berg Outdoor necessitava de um processo logístico mais rápido e eficiente sendo que, em 2017 decidiu centralizar todos os seus processos logísticos na *BSolus* passando este a ser o seu principal operador logístico. Todo o stock da Berg seja ele B2C ou B2B irá estar armazenado num só local, ao mesmo tempo que, a *BSolus* prometeu cumprir com todos os requisitos necessários para se poder responder às necessidades destes nossos parceiros (Agentes, Distribuidores e Dealers).

*Figura 30 - Logótipo Bsolus*



*Fonte: Logótipo Google*



## BEEVO

O *BEEVO* é a plataforma interna da *Bsolus* que auxilia as empresas no seu *Backoffice* e *Frontoffice* do site. É desenvolvido nas tecnologias mais recentes, testadas, seguras e mais rápidas. Integra-se facilmente com quase todos os *ERP* e *Software* no mercado.

Figura 31 - Logótipo Beevo

A Berg Outdoor começou a trabalhar com o *BEEVO* há cerca de 2 meses, mas fazia a parte do *backoffice* pela marca sendo que, nos últimos dias antes do fecho deste trabalho, já tínhamos um elemento da equipa de Vendas a trabalhar integralmente com a Plataforma.



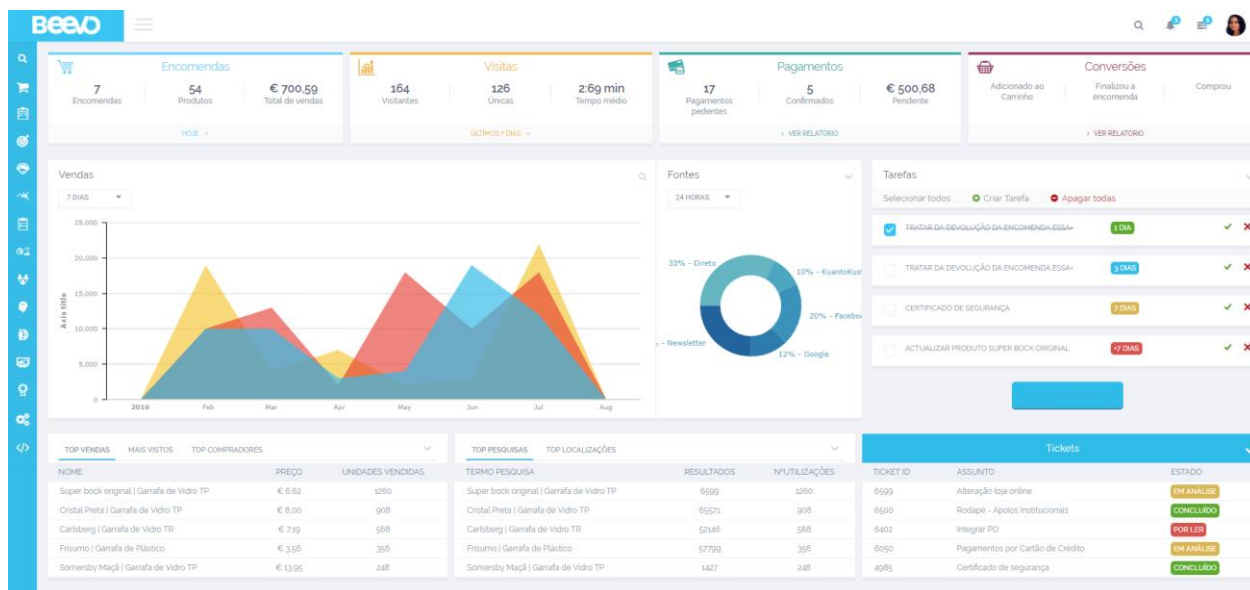
Fonte: Logótipo Google

O *BEEVO* oferece uma plataforma digital criativa para todos os negócios *E-Commerce*.

A partir desta plataforma a marca consegue ter acesso a todos insights do comportamento dos nossos parceiros.

Fazem-se históricos de vendas, vista de produtos, carregamentos das imagens, produtos, preços, etc. Também é possível colocar Material de *Marketing*, notícias, etc. Tudo é possível através do *bakcoffice*.

Figura 32 - Vista Backoffice Beevo



Fonte: elaboração própria



## Capítulo 4 – Modelo e Metodologia

### 4.1- Metodologia de investigação

Neste capítulo, é feita uma abordagem teórica às métricas de investigação, incidindo em particular no estudo de caso qualitativo. Em primeiro plano aborda-se o método de investigação qualitativo, seguidamente irá elaborar-se uma breve descrição do método utilizado nesta investigação e o porquê da sua escolha. Em terceiro plano, a descrição dos participantes (sujeitos/líderes e investigador/aluno).

Uma pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de forma a se descobrirem respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos (Gil, 1985).

No presente trabalho de projeto, irei optar por contextualizar o processo de internacionalização de uma marca, tomando como caso de estudo a marca de retalho portuguesa *Berg Outdoor*.

O objetivo desta pesquisa é avaliar em que medida as equipas devem estar alinhadas com o processo e como é feita a cooperação individual e coletiva.

O método utilizado para este estudo será o método qualitativo, uma vez que se pretende avaliar, no escritório, qual o papel de cada departamento para o avanço deste projeto. Pretende-se entrevistar cada um dos diretores de departamento e posteriormente o gestor da marca.

A pesquisa qualitativa é muito maleável, o objeto evolui, a amostra pode ser alterada ao longo do percurso, ao mesmo tem que existe grande diversidade de posturas teóricas de suporte e de métodos e técnicas que delas decorrem.

A metodologia qualitativa utiliza amostragem por caso único, esta consiste na escolha de uma pessoa, situação ou local para fazer uma análise intensiva do tipo “estudo de caso”, que neste caso será a equipa *Berg Outdoor*.

Um dos tipos de pesquisa qualitativa que vai ser utilizado neste trabalho de projeto é o estudo de caso. O estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação particular. As características fundamentais dos

estudos de caso são as seguintes: 1 – Os estudos de caso visam à descoberta. 2 – Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’. 3 – Os estudos de caso procuram retratar a realidade de forma completa e profunda. 4 – Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação. 5 – Os estudos de caso revelam experiência suplente e permitem generalizações naturalísticas. 6 – Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. 7 – Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (LÜDKE E ANDRÉ, 1986, p. 18-20).

Tartuce (2006) aponta que a metodologia científica trata de método e ciência. Método, como caminho para chegar a um fim é, portanto, o caminho em direção a um objetivo; metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa; científica deriva de ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber. Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, os seus alicerces, a sua validade e a sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se dizer que esta é uma relação de apropriação. A complexidade do objeto a ser conhecido determina o nível de abrangência da apropriação. Assim, a apreensão simples da realidade quotidiana é um conhecimento popular ou empírico, enquanto o estudo aprofundado e metódico da realidade enquadra-se no conhecimento científico.

Neste estudo, a metodologia de investigação utilizada foi o estudo qualitativo. Inicialmente ponderou-se nesta metodologia pelo facto de pretender-se elaborar um estudo mais completo e com todas as informações necessárias para complementar este trabalho de projeto.

Pretendeu-se elaborar uma pesquisa junto dos intervenientes no processo de internacionalização da Berg Outdoor, nomeadamente, os líderes de cada departamento da marca. Junto destes realizou-se uma entrevista para tentar perceber quais os processos inerentes à internacionalização de uma marca, quais as limitações, e qual a opinião de cada um relativamente a este projeto de alavancagem internacional.

## **4.2. Estudo qualitativo**

Os métodos de investigação, são técnicas de pesquisa que possibilitam análises específicas de acordo com a metodologia seguida pela investigação em que são utilizados.

A investigação qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (1994), surgiu no final do século XIX e início do século XX, atingindo o seu apogeu nas décadas de 1960 e 1970 por via de novos estudos e sua posterior divulgação. Para Ludke e André (1986) a pesquisa qualitativa pode assumir várias formas, destacando-se, principalmente, a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. Ambas têm ganhado muita aceitação e credibilidade na área da educação, mais precisamente para investigar questões relacionadas com a escola.

A investigação qualitativa tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; a análise dos dados é feita de forma indutiva; e o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências. Ainda segundo os mesmos autores, na mesma investigação qualitativa em educação, o investigador comporta-se mais de acordo com o viajante que não planeia do que com aquele que o faz meticulosamente. Enquanto que a investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis, a investigação qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que lhe permitirá observar o modo de pensar dos participantes numa investigação.

Já Merriam (1998) indicia que nas metodologias qualitativas os intervenientes da investigação não são reduzidos a variáveis isoladas, mas vistos como parte de um todo no seu contexto natural. É de salientar que ao reduzir pessoas a dados estatísticos há determinadas características do comportamento humano que são ignoradas. A mesma autora refere que para se conhecer melhor os seres humanos, a nível de pensamento, deverá utilizar-se para esse fim dados descritivos, derivados dos registos e anotações pessoais de comportamentos observados. Os dados de natureza qualitativo são obtidos num contexto natural ao contrário dos dados de cariz quantitativo.

Bogdan e Taylor (1986) referem que nos métodos qualitativos o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes. Na mesma linha de pensamento, os autores atrás referidos dizem que a investigação qualitativa, por permitir a subjetividade do investigador na procura do conhecimento, implica que exista uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

Segundo Turato (2005), nos métodos qualitativos, o interesse do pesquisador volta-se para a busca do significado das coisas, porque este tem um papel organizador nos seres humanos; o ambiente natural do sujeito é inequivocamente o campo onde ocorrerá a observação sem o controlo de variáveis; o pesquisador é o próprio instrumento de pesquisa, usando diretamente os seus órgãos de sentido para aprender os objetos em estudo, espelhando-os então em sua consciência onde se tornam fenomenologicamente representados para serem interpretados; o método tem maior força no rigor da validade dos dados coletados, já que a observação dos sujeitos, por ser acurada, e vigiada em entrevista, por ser em profundidade, tendem a levar o pesquisador bem próximo da essência da questão em estudo; se a generalização não é a dos resultados (matematicamente) obtidos, pois não se pauta em quantificações das ocorrências ou estabelecimento de relações causa-efeito, ela se torna possível a partir dos pressupostos iniciais revistos, ou melhor, dos conceitos construídos ou conhecimentos originais produzidos.

Em comparação com os métodos quantitativos, enquanto estes primeiros são orientados à busca da magnitude e das causas dos fenómenos sociais, sem interesse pela dimensão subjetiva e utilizam procedimentos controlados, os métodos qualitativos

analisam o comportamento humano, o ponto de vista do ator, utilizando a observação naturalista e não controlada. Por outro lado, enquanto os métodos qualitativos são exploratórios, descritivos e indutivos, os métodos quantitativos assumem uma realidade estática, sendo orientados para os resultados, são replicáveis e generalizáveis.

A pesquisa qualitativa relaciona-se mais com o levantamento de dados acerca das motivações de um determinado grupo, ao mesmo tempo que nos permite compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população.

É exploratória, portanto não tem o intuito de obter números como resultados, mas insights que são muitas vezes imprevisíveis, que possam nos indicar o caminho para a tomada de decisão correta sobre uma questão-problema.

Os recursos mais utilizados no método de pesquisa qualitativa são as entrevistas semiestruturadas em profundidade, observação em campo (observar o comportamento do consumidor, por exemplo), entrevistas por telefone, etc.

A pesquisa qualitativa é o método mais eficaz quando se pretende aprofundar crescimentos já quantificados ou quando se deseja criar uma base de conhecimentos para só depois quantificá-los. O tamanho da amostra pode não seguir o rigor estatístico, mas devemos ter na amostra um retrato da população estudada, refletindo as suas características.

#### **4.3. Objetivos da Investigação**

Tendo em consideração todo o processo pelo que a Berg Outdoor está a passar, pretende-se investigar junto dos intervenientes o que é necessário fazer para levar a cabo a internacionalização de uma marca.

Dentro do processo de internacionalização da Berg, estão a participar todas as estruturas internas e apoios externos (consultoras) para ajudarem a marca com todas as ferramentas necessárias para conseguir lançar-se em grande escala.

Junto dos líderes dos departamentos Online, Vendas, Logística, Produto e Marketing procurou-se responder a algumas questões formuladas num guião de entrevista, de forma aberta e informal. O objetivo geral, é poder explicar concisamente o que uma marca precisa de ter, sejam ativos tangíveis/intangíveis ou capital humano para se poder internacionalizar.

A partir deste objetivo geral da investigação surgem sete objetivos específicos através dos quais se poderá elaborar um estudo claro da dinâmica que foi proposta.

- Identificar o que é necessário para uma marca se internacionalizar
- Quais as mais valias inerentes à Internacionalização de uma marca
- Como deve ser gerida uma marca internacional
- Quais as diferenças entre uma marca que opera apenas no território nacional e outra que opera internacionalmente
- Quais as condicionantes à internacionalização
- Como se introduz uma marca de retalho num mercado internacional
- Quais as agravantes à internacionalização e adaptação de produtos a uma marca de retalho

#### **4.4. Design da pesquisa**

De acordo com Malhotra e Birks, 2006, através uma pesquisa qualitativa, como a desenvolvida neste projeto, pretende-se conseguir uma compreensão ou ganhar conhecimento qualitativo acerca das razões e motivações subjacentes a um determinado fenómeno). O *design* de pesquisa faz a ligação entre a metodologia e um conjunto apropriado de métodos e nele são detalhados os procedimentos necessários para obter a informação necessária para alcançar os objetivos da investigação. Geralmente, numa pesquisa qualitativa, os dados são analisados de forma subjetiva,

não se tratando de análise estatística, pretende-se a análise de factos, opiniões, teorias de maneira a chegar a um objetivo geral.

Nesta pesquisa, foi utilizado como instrumento de recolha de dados, a entrevista semiestruturada, que é apreciada como híbrida entre a entrevista estruturada e aprofundada, facilita a partilha de perspetivas, histórias e experiências, por parte dos entrevistados, acerca do fenómeno observado pelo entrevistador (Wahyuni, 2012).

Pretendeu-se, através deste instrumento de recolha de dados, usufruir de uma definição pré-determinada de temas e questões a abordar, como numa entrevista estruturada, ao mesmo tempo que se mantém a flexibilidade suficiente para que o entrevistado fale livremente acerca de qualquer tópico que surja durante a entrevista (Wahyuni, 2012).

Foi desenvolvido um *purposive sampling*, ou seja, uma amostra não probabilística em que se escolhe propositadamente os membros da amostra para recolher informação necessária para responder às questões de pesquisa (Wahyuni, 2012) – membros diretamente intervenientes no processo em questão.

A seleção dos entrevistados foi feita de acordo com um critério de relevância para o estudo, neste caso, para o estudo da internacionalização, ou seja, os entrevistados fazem parte direta do processo. Selecionaram-se os líderes dos departamentos da marca Berg Outdoor (Logística, Produto, Online, Vendas, Marketing e Análise de Negócio). O principal objetivo era o de conseguir informação de diferentes contextos, para tornar a pesquisa mais rica, e para se perceber possíveis influências do contexto em causa. Neste sentido foram realizadas sete entrevistas a sete pessoas de departamentos diferentes.

Num primeiro contacto estabelecido com os diferentes entrevistados foi-lhes apresentado o âmbito em que a entrevista estava a ser requerida, assim como foi explicado de forma genérica e abrangente os temas a debater e os objetivos subjacentes, quer da entrevista, quer do estudo. Pretendeu-se desta forma fornecer alguma informação prévia à ocorrência da entrevista, permitindo alguma reflexão por parte do entrevistado antes do momento de contacto, facultando o guião da entrevista em anexo ao e-mail de contacto aos entrevistados, para que estes se sentissem confortáveis com as questões que iriam ser colocadas.

Seguindo as indicações de Sobh e Perry (2006) e Wahyuni (2012), o guião das entrevistas foi desenvolvido de acordo com os objetivos de investigação.

O guião foi então dividido em nove diferentes perguntas e três blocos – um primeiro para apresentação e legitimação da entrevista; um segundo para completar com os dados genéricos do entrevistado (idade, género, cargo e anos na empresa); o terceiro bloco com as questões de resposta aberta, todas relacionadas com a internacionalização de uma marca, sendo que umas contemplavam processos e outras perguntas de opinião ou críticas.

Foi dada oportunidade aos entrevistados de colocarem qualquer questão, bem como o direito à sua privacidade e anonimato, e houve igualmente alguma preocupação com o conforto dos mesmos, cumprindo com o sugerido na literatura (Malhotra & Birks, 2006). A entrevista correu então do mais abrangente para o mais específico. Embora tendo o guião por base, não se tentou seguir de forma rígida a ordem pré-estabelecida de blocos. Tentou-se ser sensível ao conhecimento de cada entrevistado e introduzir as questões com uma linguagem a menos técnica possível, explicando sempre que necessário a questão a ser colocada. Uma das entrevistas foi feita em inglês dado a língua materna do entrevistado ser espanhol. Todas as entrevistas realizaram-se nas instalações das entidades, em salas de reuniões, sendo que, cada entrevista demorou em média trinta minutos. Utilizou-se como suporte de gravação de dados um telemóvel com acesso a câmara e/ou gravador de voz. Pretendeu-se nesta investigação, sempre que existiram dados para tal, fazer um cruzamento de dados. A triangulação de dados, assim como o realismo, assume uma única realidade, que pode ser observada ou percebida de diferentes formas (Sobh & Perry, 2006). Numa pesquisa qualitativa a fiabilidade depende sobretudo da habilidade e da honestidade do investigador ao descrever todo o processo implementado (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier, 2001). Nesse sentido, e tendo por base sugestões de Drucker-Godard et al. (2001), tentou-se garantir que a operacionalização das dimensões de marketing expressasse os conceitos teóricos; que as dimensões permitissem responder aos objetivos de investigação; que os dados recolhidos fossem analisados com prevenção; que fosse avaliada a veracidade das relações estabelecidas na discussão dos resultados. Com o intuito de estabelecer critérios para avaliação da fiabilidade e validade de uma pesquisa qualitativa, Guba (1981) estabeleceu quatro critérios – a credibilidade, transferência,



defesa e confirmação dos dados. A credibilidade refere-se à exatidão dos dados em refletir o fenómeno social observado e a transferibilidade questiona o grau de aplicabilidade do estudo noutros casos, com outras características. A sugestão do autor de optar por um *purposive sampling*, no sentido de se tentar maximizar o alcance da pesquisa e conseguir informação de diferentes tipos de organização foi tida em consideração.

#### **4.5. Amostra e tratamento de dados**

Após o término do processo de entrevistas, e seguindo as indicações de Bardin (2009), estas foram integralmente transcritas, incluindo comentários, hesitações, silêncios ou estímulos do entrevistado. Inicialmente, após a transcrição das entrevistas e seguindo a análise de Bardin (2009:92), foi feita uma análise de forma flexível e global podendo analisar a informação caso a caso e vendo a perspetiva de cada líder acerca do caso, não tomando uma abordagem sistemática. Desta forma, é possível transcrever a informação de maneira mais clara e obter um contributo mais subjetivo acerca do tema em questão, uma vez que cada entrevista tem as suas especificidades, uma lógica e um contexto únicos, que ficam a amadurecer enquanto se prepara uma segunda fase da análise (Bardin, 2009).

A análise temática por categorias é uma técnica de análise de conteúdo muito utilizada, e considerada eficaz, que consiste no desmembramento do texto em categorias para posterior análise (Bardin, 2009). Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, algumas questões foram surgindo de forma natural ao longo da entrevista, sem seguir escrupulosamente o guião pré-concebido. Com a reorganização dos dados, estes ficaram agrupados consoante a categoria, para se proceder à análise temática. Na análise e discussão dos resultados recorreu-se, sempre que considerado oportuno, a citações dos entrevistados para suportar as apresentações e explicações facultadas, como sugerido por Sobh & Perry (2006).

Durante a análise dos dados, pretende-se essencialmente obter os inputs de cada líder, sendo que, cada um tem uma opinião específica sobre o tema, o que torna o projeto

ainda mais aliciante. Lidam-se com departamento diferentes, cada um defende a sua metodologia de trabalho, e a sua visão sobre o projeto. Cada líder defende a sua equipa, elabora um plano de atividade de acordo com o projeto, e defende as limitações que a equipa tem para conseguir alcançar o objetivo geral.

Na análise e discussão dos resultados recorreu-se, sempre que considerado oportuno, a citações dos entrevistados para suportar as apresentações e explicações facultadas, como sugerido por Sobh & Perry (2006). Seguindo também o que é proposto por Wahyuni (2012), o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação estiveram sempre presentes, ao longo do processo de análise de dados, para se manter o foco no que é realmente importante para o estudo.

## Capítulo 5 – Projeto/Programa de ações/Recomendações

### 5.1. Entrevistas

O método de pesquisa aqui utilizado foi o método qualitativo, sendo que se optou por utilizar a técnica de entrevistas.

A opção pela entrevista surgiu da necessidade em aprofundar o conhecimento sobre alguns aspetos estratégicos, nomeadamente o enquadramento do projeto de internacionalização, e permitiu o cruzamento dos dados adquiridos pela observação, no sentido de validar a informação recolhida.

Convém assinalar, também, que entrevistas não são adequadas a todas as situações de pesquisa — há circunstâncias em que elas simplesmente não funcionam ou sequer podem ser realizadas. Quando uma investigação se insere, por exemplo, num contexto em que o anonimato dos interlocutores precisa ser preservado e estes pertencem a uma comunidade e as suas histórias podem facilmente ser reconhecidas pelos demais, deve-se buscar outros meios para levantamento de material empírico.

“A subjetividade, elemento constitutivo do alteridade presente na relação entre sujeitos, não pode ser expulsa, nem evitada, mas deve ser admitida e explicitada e, assim, controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador, vale dizer, da experiência que ele, lentamente, vai adquirindo no trabalho de campo”. *Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR* (p.128)

## 5.2. Entrevistados Berg Outdoor

Tabela 1 - Lista de Entrevistados Berg Outdoor

Entrevista	Cargo Ocupado	Sexo	Anos na Empresa (SONAE)	Idade
1	Diretor Online	Masculino	< 1	27
2	Diretor Vendas/WholeSale	Masculino	< 1	47
3	Diretor <i>Supply Chain</i>	Masculino	4	43
4	Diretor Produto	Masculino	17	46
5	Diretor Geral	Masculino	21	44
6	Diretor <i>Marketing</i>	Feminino	4	33
7	Analista de Negócio	Masculino	14	46

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3. Análise das Entrevistas

Qual acha ser a finalidade de se internacionalizar uma marca?

<b>DIRETOR ONLINE</b>	<p>“Passa por atingir o maior número de clientes possível, mantendo a mesma operação à partida (...) Na perspetiva de <i>E-commerce</i> vê-se a finalidade de internacionalização no sentido de escalar negócio mantendo, ou incrementando, não tanto, os custos de operação”</p>
<b>DIRETOR OMNI-CHANEL</b>	<p>“Força da marca em todos os mercados, existem algumas sinergias, e muitas razões para a marca se querer tornar internacional – depende da estratégia da empresa (...) depende da visão e estratégia da marca. Se uma marca for reconhecida por todo o mundo, obtemos o “<i>Brand Awareness</i>” desejado e dão-nos valor (...) também o fator das economias de escala – quanto mais produzires, melhores preços e margens advirão. Portugal não é o mercado certo para a nossa marca, daí a internacionalização da Berg Outdoor.”</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>	<p>“A marca tinha uma faturação grande em Portugal e achou-se que se podia replicar isso para fora. Tinha uma ótima imagem em Portugal, mas, não deixava de ser uma marca própria dentro do grupo. Pretendia-se aumentar as vendas, conquistar novos mercados, etc.”</p>
<b>DIRETOR GERAL</b>	<p>“No nosso caso haviam dois propósitos: o de negócio - poder trabalhar no mercado com escala superior à de Portugal, onde a Berg conseguia ganhar quota de mercado relevante (parceira com Sport Zone) e o de estratégia e teste às nossas competências – Sonae colocar as competências de desenvolvimento da marca num contexto de desenvolvimento num mercado internacional, no sentido que, se a Berg e a Deeply forem bem sucedidas neste propósito, isto dará maior</p>

		confiança à Sonae para aproveitar esta aprendizagem para fazer o mesmo em outros negócios.”
<b>DIRETOR DE MARKETING</b>		<p>“O objetivo é sobretudo dar a conhecer a marca e testar os produtos no exterior. Os mercados internacionais são diferentes do mercado doméstico, nós aqui estamos na nossa zona de conforto. A Berg nasce em 2002 e foi crescendo sempre o volume de negócios, estava bem dominada em Portugal, chegamos a ser líderes por sermos a única marca de Outdoor em Portugal. Foi precisamente pelo retrato em Portugal ser tão positivo que iríamos mostrar a marca ao resto do mundo e testar com outro tipo de consumidor. (...) o nosso foco tem sido a Europa, o choque é diferente, uma zona de conforto relativa, mas é o mercado mais duro, onde o mercado Outdoor está mais maduro – existem muitas marcas, a concorrência é maior.”</p>
<b>BUSINESS ANALYST &amp; PMU</b>		<p>“A principal finalidade é a marca tornar-se rentável, Portugal é um mercado muito pequeno e aqui a Berg Outdoor não tinha hipóteses de crescer mais. Sobretudo porque estava presa a um cliente único português onde a Berg estava inserida enquanto marca própria. Havia a necessidade de se tornar notória internacionalmente, para poder vender e ganhar massa crítica. A estrutura é a mesma, e existem muitas sinergias que podes ter, podes inclusivé aproveitar isso para tentar internacionalizar a marca.”</p>
<b>DIRETOR SUPPLY CHAIN</b>		<p>“Criar uma marca global, devido à nossa relação com a Sport Zone temos alguns constrangimentos em Portugal e Espanha em poder trabalhar livremente a marca (...) querer vender, tem de ser fora da Península Ibérica. Hoje em dia, as pessoas não compram apenas produto, compram logo e o que esse logo tem de aspiracional, a marca conhecida – a Berg precisa dessa margem extra para sobreviver.”</p>

## Que requisitos deve cumprir um projeto empresarial para ter potencial de internacionalização?

<b>DIRETOR ONLINE</b>	“(…) fit do produto com o mercado, passa por ter uma estrutura preparada para a localização (…) capacidade de dar suporte ao cliente na língua local, quer seja traduzir o site de forma eficaz e compreensível para o cliente local, quer seja através de <i>advertising</i> local (…) o <i>pricing</i> também faz todo o sentido adaptar, no nosso caso também adaptamos algumas vertentes da coleção não só em termos de produto como no preço.”
<b>DIRETOR OMNI-CHANEL</b>	“Perceber o mercado. Definir o plano de negócio claro, claramente ajustado ao tipo de mercado, ao cliente etc. (...) quando avançamos diretamente para o mercado sem um plano de negócios claramente elaborado, todos os custos serão suportados do nosso lado ( <i>Marketing/Online/Logística/Vendas</i> ) (...). É preciso investir em <i>Marketing</i> nos mercados para obter conhecimento, e também em baixar o preço em relação aos concorrentes. (...) Mesmo que tenhas o produto mais adequado, o melhor logo, é preciso investir em “ <i>Brand Awareness</i> ”, uma estratégia clara. Mesmo no canal Digital, é preciso ter uma estratégia clara, senão não consegues que a tua marca tenha sucesso, a menos que invistas em algo completamente diferente. (...) O nosso plano estratégico abrange o “ <i>Made in Europe</i> ” e a sustentabilidade como “ <i>added value</i> ” para a marca, e comunicar isso para o consumidor em todos os mercados.”
<b>DIRETOR PRODUTO</b>	“Ter uma equipa preparada, e o produto assegurado. Na Europa vêm Portugal muito bem, daí querer trazer a produção para Portugal seria um bom requisito. O produto foi adaptado ao resto da Europa, trazer um produto mais “verde”. Para atingir o norte da europa como queremos o <i>Made in Portugal</i> era crucial.”

<b>DIRETOR GERAL</b>	<p>“Deve ser assente em ativos ou competências que não sejam exclusivamente locais – fomos bem-sucedidos (Sonae) a lançar primeiros negócios de retalho, ganhamos desde cedo o ativo fortíssimo que foram as localizações preferenciais, relacionado também com a parceria com a <i>Sonae Sierra</i>, estivemos logo nos principais centros comerciais (muito útil em Portugal, pouco útil internacionalmente). É necessário a obtenção de ativos ou competências que sejam uteis em mercados internacionais (marca, proposta de valor, determinadas patentes...). Deve haver possibilidade de escalar o negócio, pois ambiciona-se obter uma dimensão que não se tem em Portugal, algumas vezes esse negócio funciona bem numa escala pequena e poderá não funcionar tão bem numa escala maior. Ter uma proposta de valor ou um posicionamento de marca que seja um pouco mais global, há coisas que funcionam bem para uma determinada geografia, mas quando abre ao mundo deixam de funcionar. <i>Mindset</i> mais internacional – diferenças culturais, idiomas, requisitos formais e informais dos mercados, gestão de horários.”</p>
<b>DIRETOR DE MARKETING</b>	<p>“A marca precisa de trabalhar os P’s todos do Marketing – bom produto como tema chave (design, qualidade, garantia); rede comercial (força de vendas) para colocar o produto no sitio certo; promoção e ativação da marca – sem isso impossível internacionalizar. De maneira a querer ter uma boa performance a longo prazo. No ano de 2017 foi dado um grande passo para cumprir todos estes requisitos. “</p>
<b>BUSINESS ANALYST PMU</b>	<p>“Processos, a forma e a mentalidade tem de ser diferente, mais flexibilidade. Na Sonae os processos estão muito sedimentados. Passamos de ser nós (Berg) + <i>SportZone</i> com muito poder sobre os fornecedores para uma postura diferente que é Berg sozinha para entrar num mundo muito maior. As regras são completamente diferentes é preciso saber negociar parcerias e ter uma flexibilidade que até aqui não era precisa. (...) o não entregar em condições ou fora do prazo numa determinada <i>season</i>, pode significar que perdeste o cliente para sempre, as regras mudam e a equipa tem de</p>



se adaptar. Muita humildade, rapidez, diferenciação. (...). As parcerias com consultoras também ajudaram bastante, inclusive a reestruturar a imagem da marca, e a vender a nossa internacionalização da melhor forma.”

**DIRETOR  
SUPPLY CHAIN**

“Depende do canal a que se destina. No online, precisas de ter rapidez na preparação de uma encomenda, hoje temos requisitos no nosso armazém que permitem-nos expedir mercadoria que são solicitadas pelos clientes até às 12h no mesmo dia – existe a necessidade de ser rápidos e ter acordos na entrega que permita cobrir toda a Europa inclusive entregas porta-a-porta. É necessária uma precisão na disponibilidade de stock. Fazer contagens físicas de SKU com menos de 5 unidades (...) relativamente ao WholeSale, até hoje não tínhamos a melhor forma de operar, agora operamos com maior precisão, garantir maior flexibilidade do armazém na forma de preparar e entregar a mercadoria e garantir a existência de sistemas que possam dar resposta à flexibilidade e rapidez que vamos ter no futuro.”

**Quais são os primeiros passos a dar quando se pretende internacionalizar um negócio? Que cuidados é preciso ter?**

<b>DIRETOR ONLINE</b>		<p>“Adaptar o produto, adaptar o preço, preparar a equipa para localizar a operação. (...) começamos a gerar hipóteses e a testar coisas e a perceber como vamos conseguir ter o melhor desempenho no mercado”</p>
<b>DIRETOR CHANEL</b>	<b>OMNI-</b>	<p>“As feiras, como ISPO, a maior feira de Outdoor na Europa, e também as feiras locais, nos mercados onde pretendemos estar fortemente presentes (...) abordamos o mercado a partir de Agentes (...) no canal B2C focamo-nos muito em comunicar o nosso segmento de <i>trail running</i>, como a equipa que patrocinamos.”</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>		<p>“Trouxemos a produção para Portugal, reestruturei a equipa, pois esta estava muito direcionada para o retalho, tivemos de colocar uma equipa a trabalhar em linha. Agora temos Gestores por tipos de matérias-primas, temos um gestor de malhas, um de tecidos, de calçado, em <i>design</i>, deixamos de ter designer do <i>Active</i> e do <i>Urban</i> e passamos a ter o de Homem e o de Mulher. Com o objetivo de focar as pessoas e fazê-las trabalhar em equipa. “</p>
<b>DIRETOR GERAL</b>		<p>“Ter um estudo claro de onde te deves direccionar, o caminho a construir, o posicionamento, canais de distribuição, proposta de valor. Garantir as soluções certas e os processos certos para servir o mercado que queres servir. Ter as áreas de suporte ao negócio totalmente alinhadas com os processos, sejam línguas, faturas, documentos de exportação, pagamentos, fornecedores. Ir dando um passo de cada vez, sendo muito persistente e resiliente nos passos que se dá, com um equilíbrio – resiliência obriga-te a insistir as vezes</p>

		<p>necessárias mesmo quando a primeira tentativa não funciona (vais falhar muitas vezes), mas por outro lado, tens de perceber quando deves considerar esses erros como aprendizagem e ajustar a maneira como estás a entrar que efetivamente não está a funcionar.”</p>
<b>DIRETOR MARKETING</b>	<b>DE</b>	<p>“Produto – começamos a mudar a gama, gama doméstica para gama internacional, Portugal tem poucos requisitos de material técnico, comparado com mercados como a Alemanha com requisito muito mais elevados; Vendas – Berg decidiu internacionalizar-se pelo WholeSale, temos um intermediário nas nossas vendas, não contactamos com o cliente final, houve adaptação da estrutura comercial; <i>Marketing</i> – Dar visibilidade à marca no exterior, eventos de vendas (feiras), começamos a estar presentes nos principais eventos de Outdoor – nos mercados localizados para dar visibilidade à marca; Ativar a marca com a construção de uma rede de embaixadores, através de redes sociais, eventos de <i>trail running</i>; revistas, fóruns, blogs”</p>
<b>BUSINESS ANALYST &amp; PMU</b>		<p>“Todos os sistemas foram desenhados para retalho alimentar, para vender paletes para a alimentação, aqui vendes à caixa (unidade às vezes) estamos a internacionalizar a marca por um B2B, logo a regra é diferente, eram necessários sistemas diferentes, inicialmente a Sonae colocou um sistema B2B que desse para todas as insígnias e não funcionou para nós, o negócio e as necessidades são completamente diferentes. Tivemos que reorganizar o entreposto pois só estava preparado para preparar grandes quantidades, nós trabalhos volumes pequenos. É necessário adaptar a forma de trabalho da equipa de produto, uma vez que a coleção concebida para o internacional é uma coleção completamente diferente da <i>SportZone</i>, daí trazer a produção para Portugal, menos custos e maior flexibilidade – cliente tem <i>re-orders</i> com mais facilidade e melhor qualidade. O desafio agora é de vendas, vamos ver se conseguimos otimizar a cadeia toda para conseguir ter margem. Mas neste momento, estamos a</p>

		<p>analisar a perceção do produto e das marcas no mercado que se tornou o maior desafio.”</p>
<b>DIRETOR CHAIN</b>	<b>SUPPLY</b>	<p>“É preciso ter sistemas para poder responder com exatidão a este processo de internacionalização, e processos que permitam fazer isto. Nos serviços partilhados da SONAE até temos os processos, porém, não temos flexibilidade nem sistemas necessários. As pessoas que trabalham na Logística (Azambuja) ou processos de Exportação são pessoas que dominam os sistemas, mas, estão orientados para o negócio de venda a loja (grande superfície) e não têm sistemas que permitam tornar-se mais flexíveis para negócios novos como o nosso.”</p>

**Quais são os métodos mais eficazes de internacionalização?  
(Franchising, Online, Lojas Próprias, Lojas Multimarca...)**

<b>DIRETOR ONLINE</b>	<p>“Depende do modelo de negócio (...) não concordaria com as redes sociais porque entram no Online, visto que este pode ramifica-se em site próprio, <i>MarketPlaces</i> ou canais sociais, mas diria que entre Franchising, Online e Lojas próprias depende muito do modelo de negócio, e depende também da estrutura que já se possui por trás. Se formos a começar do zero, sou da opinião que o <u>Online</u> representa um dos métodos mais eficazes de internacionalização, hoje em dia existem muitas ferramentas, muitos canais e muitas plataformas (...) é possível criar um site a custos muito baixos, está ao alcance de todas as empresas (...)</p>
-----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>consegue-se ter uma operação online a funcionar nem que seja só com Facebook ou Instagram a comunicar o site a fazer vendas de forma passiva.”</p>
<b>DIRETOR CHANEL</b>	<b>OMNI-</b>	<p>“<b>Importante: Não existe um único modelo de negócio.</b> O método mais fácil mas com mais custos são as lojas próprias, decides onde vais abrir, o produto (...) nos dias que correm, todos vendem online, e o online permite-te comunicar para milhões de pessoas mas, na maneira mais eficiente, o que não quer dizer que tenhas sucesso, é um mix (...) podes ter o teu próprio canal de e-commerce, sim no curto prazo, mas no longo prazo não só, também existem os canais de <i>MarketPlaces</i>, que têm milhões de consumidores e permite-te partilhar a marca mais depressa do que no teu site (...) 80% do negócio é feito nas lojas, é preciso ir pela distribuição tradicional do <i>WholeSale</i> – mas sempre depende do budget a investir - o método mais eficiente será sempre pelo <i>WholeSale</i>, o Digital tens muito investimento e podes ou não ter sucesso. Maior parte das marcas vende em lojas próprias e, quando opta pelo canal Digital, é como suporte, mas não obrigatório. O ROI no canal Digital é lento, enquanto nas lojas poderá recuperar-se com mais facilidade, mas depende da estratégia da marca.”</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>		<p>“Têm todas as suas vantagens, no crescimento orgânico é com lojas próprias, mais fácil, mas custo muito elevado. O Franchising no fundo substitui esse crescimento orgânico por um franchising com custos mais baixos. O Online, hoje não há nenhuma marca que não esteja no Online. Se pudesse apostar num só, apenas no Online, que é o que tem custo mais baixo e é o que atinge maior numero de pessoas.”</p>
<b>DIRETOR GERAL</b>		<p>“Depende muito das condicionantes e do que tu queiras construir a longo prazo e dos meios que tenhas a curto prazo. As lojas próprias é uma via que tens vantagens de ter controlo total sobre o processo, permite-te aliar muito bem distribuição e <i>branding</i>, de poderes acelerar o processo porque só depende de ti, ao mesmo tempo que requiere uma enorme capacidade de investimento e</p>

		<p>requere recuperação desse investimento – investes muito dinheiro e tens um retorno mais lento. Se optares pelo Online, é dos negócios onde entras mais rápido com menor investimento e menor controlo de como estas a contruir a marca (depende do tipo de online, seja próprio ou <i>MarketPlaces</i>). A venda por <i>WholeSale</i> é um caminho um pouco mais lento que exige menos capital do que as lojas próprias, provavelmente mais sustentável pois consegues vender a vários clientes em vários países, tiras partido do <i>know-how</i> que quer os agentes, quer os retalhistas têm, e garantes um tipo de experiência diferente ao consumidor – menos investimento e mais tempo. Não existe uma receita evidente, depende de vários fatores.”</p>
<b>DIRETOR MARKETING</b>	<b>DE</b>	<p>“Por vendas e margem acaba por ser a loja própria, se não tivermos um investimento em CAPEX e OPEX muito grande, se for uma loja com poucos metros quadrados e conseguirmos rentabilizá-la com vendas. Porém, os modelos de <i>Capital Light</i> em que passamos o investimento para terceiros – <i>franchising</i>, <i>shop-in-shop</i> – acaba por ser muito eficiente para a nossa marca. O Online, não é fácil de montar, pois precisas de uma boa estrutura logística enorme que fica muito caro.”</p>
<b>BUSINESS ANALYST &amp; PMU</b>		<p>“Depende do que tu queres fazer com a marca e do mercado que queres explorar. Na minha opinião, a Berg deveria apostar em algumas <i>Flagship stores</i> para dar mais visibilidade à marca, mas percebo que não tenha porque os recursos são escassos e deves optar pelo caminho que à partida te irá dar mais rentabilidade, neste caso é o B2B e criar a rede de agentes que ainda está em construção. Mais tarde, já com o negócio mais evoluído pensar na rede de lojas próprias e em seguida o mercado do franchising (onde conheces muito bem o negócio). A imagem que a marca passa para Portugal não é a mesma imagem que queremos passar ao mercado exterior. A importância que se dá às redes sociais não se traduz em negócio, o investimento por vezes é duvidoso, verdade que a google sabe mais de nós que nós próprios, mas é preciso peso e medida. É necessário avaliar o retorno. O cliente da Eslováquia é um grande exemplo de boa</p>

	parceria, tal como o bom investimento, a <i>shop-in-shop</i> subiu as vendas em mais de 50% - é uma aprendizagem, uma ótima escolha.”
<b>DIRETOR SUPPLY CHAIN</b>	“O Franchising é muito complicado enquanto ainda não tens marca, para ser bem-sucedido tem que haver proveito mútuo, ou seja, a existência de margem sobre o produto, sem marca não há como aportar valor. O Online é uma forma rápida, com custos mais baixos, mas sozinho não funciona, sem haver conhecimento sobre estes novos mercados. Ter <i>flagship stores</i> ou <i>pop up stores</i> é muito útil. Mas tem tudo a ver com o budget. Redes sociais, acredito que seja fundamental. Tendo uma boa estratégia de Marketing e investir nos sítios certos consegue-se o que se quer.”

### Quais as principais dificuldades e entraves das empresas no momento da expansão para o estrangeiro?

<b>DIRETOR ONLINE</b>	“(…) ainda estamos a afinar muito o fluxo de produto, desde que é pensado, desenhado, comprado, etc. (...) plataforma com restrições, quer seja pelos processos morosos, quer seja por falhas técnicas graves (...) logística estamos a melhorar muito, no sentido de sermos mais independentes, e de melhor gestão, a movimentação para um armazém próprio foi a melhor decisão, com a possibilidade de fazer <i>picking</i> à encomenda vai melhor muito a nossa operação, centralizar o stock total (WholeSale + Online). (..) estrutura de equipa – visto como um desafio - não temos os membros suficientes, por estarmos subdimensionados temos
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>muita carga extra que leva a alguns erros ou algumas ineficiências que é perfeitamente natural.”</p>
<b>DIRETOR CHANEL</b>	<b>OMNI-</b>	<p>“Tentar avançar muito rápido e não estar preparado. Não existem muitas oportunidades de obter a satisfação dos clientes, ou obter parceiros. Existem erros que o cliente não vai esquecer. (...) precisas ter a certeza que o que prometes, cumpres. A imagem da marca é muito importante, e se a “arruínas”, nunca mais a recuperas. (...) Um dos grandes erros é querer avançar sabendo que não se está devidamente preparado. O produto não estava adaptado aos mercados, está a ser corrigido. “</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>		<p>“A equipa não trabalhar em grupo. O produto não estava bem alinhado. Os processos da Sonae, visto ser uma empresa muito grande com já todos os seus processos montados, tudo o que sejam processos fora do circuito Sonae são difíceis de montar, desde pagamentos, sistema, entre outros. É preferível não estar ligado a esses processos, pois atrasam o nosso processo de internacionalização.”</p>
<b>DIRETOR GERAL</b>		<p>“Conhecimento do produto e dos mercados, somos uma equipa de portugueses, a prática do Outdoor em Portugal não é uma prática muito frequente, o conhecimento na equipa chegava para Portugal, mas, indo para mercados mais exigentes, precisas de elevar esse nível de conhecimento. Para além disso, as marcas de referência, retalhistas de referência e às vezes até desportos de Outdoor são diferentes dos praticados em Portugal – grau de conhecimento como primeiro entrave. <i>Mindset</i>, pensamos muito para os mercados que conhecemos melhor, a preocupação de projetar para mercados internacionais. Entrar nos idiomas, existem países que não falam Inglês, serve de protecionismo, talvez inconsciente, dos próprios países. A equipa, teve o problema de processos e sistemas não preparados. A Imagem do país, para alguns países funciona bem o <i>Made In Portugal</i>, mas para outros não, menos credibilidade em grandes situações por parte do consumidor do centro ou norte da Europa.”</p>



<b>DIRETOR MARKETING</b>	<b>DE</b> <p>“Falta de estrutura da marca. Estava a ser questionado tudo – mudamos produto, estrutura comercial, a forma de abordar o mercado – fruto da revolução a marca não tinha uma estrutura, os processos ainda não estão a 100% ainda estão a melhorar. É mais simples quando entras para uma marca madura com tudo montado, aqui tinhas que desenhar e ser estratégia e pensar como vais fazer algo, coloca-la no papel e fazê-la – tudo ao mesmo tempo – mas é extremamente desafiante, temos todos a oportunidade de contruir algo do zero, o tempo <i>Startup</i> sente-se imenso, temos de construir tudo de raiz. Durante muito tempo não havia equipa de <i>Marketing</i>, foi um problema, mas foi ultrapassado.”</p>
<b>BUSINESS ANALYST &amp; PMU</b>	<p>“Era mais fácil ter começado uma empresa desde o zero em termos de processos, não do resto pois já tínhamos o <i>know-how</i> do produto. Em Portugal há poucas pessoas que percebiam de Outdoor, e quando tentaram direcionar a marca para o look urbano foi um erro. O look de moda não se adequava à marca, existem mil marcas de moda, entras numa guerra que não vences. A guerra de Outdoor também não é fácil, mas não estávamos a ir pelo caminho certo. As maiores dificuldades foram nos sistemas informáticos e de suporte (Entrepasto, Distribuição, Faturação). Cada mercado tem a sua especificidade e há necessidade de perceber isso.”</p>
<b>DIRETOR CHAIN</b>	<b>SUPPLY</b> <p>“Temos dificuldades com os sistemas, não temos o material suficiente e exato para dar resposta às necessidades do nosso negócio. Precisamos de ter garantia que temos um sistema a funcionar como deve ser, e ainda não o temos. O <i>Hardware</i> (armazém) já está a funcionar, o necessário é “olear” a máquina dos sistemas para ter tudo operativo. Tudo o resto não é considerado problema.”</p>

**Que erros é necessário evitar a todo o custo? Que processos foram mal implementados e que estamos a fazer para os corrigir?**

<b>DIRETOR ONLINE</b>	<p>“Houve pressa por resultados, o que causou alterações de caminho muito rapidamente. (...) alteração de posicionamento para um aspeto mais urbano, que foi um pouco fugir às raízes da marca. (...) estamos a sentir necessidade de reorganizar as nossas parcerias com agências, estas não estavam a dar o <i>feedback</i> sobre ou que estava a acontecer ou não, não tinham visibilidade por resultados e recebiam aos resultados, as parcerias e <i>outsourcing</i> estavam a ser mal geridos.”</p>
<b>DIRETOR OMNI-CHANEL</b>	<p>“Não nos preocupamos com o consumidor, não ouvimos nem percebemos o mercado, pensamos só por fazer o produto de certa maneira vamos ter sucesso. Ok, há 20 anos atrás com poucas marcas no mercado poderia correr bem, agora é um erro. (...) estamos a trabalhar para mudar a mentalidade que estava, entravamos na microanálise, nos micro-detelhes não importantes para a entrada nos mercados, não tomamos decisões sobre o que já sabemos, queremos é saber dos factos. (...). No meu ponto de vista, não havia perceção de como entender os mercados e de como ser uma marca a sério. Agora caminhamos na direção certa, mas será uma caminhada difícil, pela mentalidade da empresa. (...) mesmo a qualidade do produto não era o que devíamos apresentar ao mercado.”</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>	<p>“Trabalho de equipa é fundamental e não havia. Nem havia alinhamento da informação. O pior erro é defraudar, ou seja, não entregar aquilo que promete. Quando escolhes sul da Europa e norte da Europa para explorar poderá ser um problema uma vez que existem muitas diferenças.”</p>

<b>DIRETOR GERAL</b>	<p>“Não ter a estratégia clara e bem definida, mesmo sabendo que a vais ter de alterar. Ter um plano muito detalhado para fazer esse caminho. A estratégia de vendas era pouco clara, não havia um plano para explorar a Europa (na globalidade) não havia precisão sobre os países aonde entrar nem como entrar (Agente ou Distribuidor, lojas...). Subestimamos a necessidade de ajustar ao modelo de negócio e de serviço de um determinado canal ou setor – distribuir à unidade era impossível; não ter documentos adaptados á necessidades dos clientes; ter sistemas de <i>costumer service</i> que não fala outras línguas para além do português. Acreditámos que estas soluções que funcionam para o retalho português, iriam funcionar para o WholeSale, que foi um erro.”</p>
<b>DIRETOR MARKETING</b>	<p><b>DE</b> “Querer lançar as coisas para cumprir <i>timings</i> e não as fazer da melhor maneira. A plataforma B2B que era nova, comprada pela marca, e não era usada por tinha imensos problemas. Foi um grande projeto que na prática não tinha utilização por ser difícil, ter problemas e ser muito lento. Devíamos lançar os projetos com calma, ponderação e planeamento. Houve erros com o <i>procurement</i> do produto, os fornecedores que tiveram um impacto grande na qualidade dos produtos.”</p>
<b>BUSINESS ANALYST &amp; PMU</b>	<p>“Estamos a corrigir tudo. Primeiro, o cliente é que manda. É necessário estares atento a todo o feedback do cliente. Um dos grandes erros da marca foi ignorar o feedback do cliente, aí não inovávamos nem fazíamos o produto à medida das necessidades do cliente, não melhorávamos. A atitude das pessoas também era preciso mudar, mentalizarem-se da mudança e do planeamento, é necessário fazer as coisas atempadamente, as pessoas não devem ter resistência à mudança. O espírito de equipa é essencial – não havia, ocorreu resistência à mudança – agora está a mudar, somos poucos, mas temos de estar coordenados.”</p>

<b>DIRETOR CHAIN</b>	<b>SUPPLY</b>	<p>“Dispersar. É necessário concentrar no que se tem a fazer. Não descentralizar a estratégia. (..) A Berg não tem os processos logísticos montados como deve ser, muito a ver com sistemas, não dão a informação necessária. Antes de começar a internacionalização era necessário ter a certeza que temos a gama de produto certa, para vender aos clientes que queremos vender, para já não temos. Depois os sistemas, a minha equipa não consegue trabalhar sem sistemas, permitam o <i>Supply Chain</i> ter acesso à informação correta e conseguir realizar as suas funções sem problemas. Por ultimo, ter uma boa equipa comercial, o importante não será apenas apresentar o produto, mas saber a quem o deve apresentar. “</p>
--------------------------	---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Quais foram os melhores passos até ao momento?

<b>DIRETOR ONLINE</b>	<p>“Valorizar a produção em Portugal, com qualidade, materiais sustentáveis (...) a decisão arrojada de lançar novas plataformas, alterar o processo logístico por completo, introduzir um software de gestão de ciclo de vida do produto, (...) a viragem para o look mais técnico da marca (..) volta a despertar nas pessoas que já conheciam a marca e sempre gostaram dela, não estavam a vê-la tão caracterizada neste ultimo posicionamento.”</p>
<b>DIRETOR OMNI-CHANEL</b>	<p>“Criaram uma boa imagem da marca, os básicos estão cá – o Nome reconhecido na industria Outdoor, um ótimo Logo, forte suporte financeiro. No entanto, não trabalhamos o “Brand Awareness” a modo internacional, investimos em coisas que não trazem valor acrescentado</p>

	<p>à marca, mas, provam à empresa que estamos a fazer algo (...) o nosso B2B é um exemplo, está a ser melhorado, no passado gastava-se 90% na imagem e 10% nas funcionalidades – não trazem valor para a marca.”</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>	<p>“Trazer a produção para Portugal sem dúvida que foi o passo mais importante, no caso do produto, o mais importante foi passar a ter todo o controlo sobre o processo de produção da coleção. Temos de pensar na peça com todos os pormenores, temos controlo absoluto sobre a produção, por outro lado temos um controlo sobre os custos que não tínhamos antigamente. A equipa não tinha informação suficiente, aqui foi um pouco tentativa erro, foi um pouco à pressão, a aprender com os erros. A ideia é que haja um sinal já a curto prazo.”</p>
<b>DIRETOR GERAL</b>	<p>“Aprendizagem grande. A visão não tinha sido tão clara se não tivéssemos tido os erros cometidos atrás. Houve um desbravar de caminho que foi útil e trouxe muita aprendizagem (do que deveria manter-se ou mudar-se). Demos passos muito importantes – definição de um caminho claro (identidade da marca, proposta de produto, valor da marca, <i>Made in Portugal</i>, onde e como vender, agentes distribuidores, feiras). Novo B2B, nova logística, novo software de faturação, gestão de capital humano, mudança de pessoas, alinhar as pessoas na mesma visão e do caminho a seguir.”</p>
<b>DIRETOR DE MARKETING</b>	<p>“Marketing – Construção de uma equipa internacional, com embaixadores e atletas de todo o Mundo; Vendas e Marketing – primeiro <i>Shop-in-Shop</i> da Berg que abriu em novembro, um grande <i>milestone</i>; Produto – trazer a produção para Portugal, arriscadíssimo, mas já estamos a colher os frutos; Vendas - Reestruturação da rede comercial, uma grande equipa de Agentes a trabalhar no mercado, olhando para trás é uma grande diferença.”</p>

**BUSINESS ANALYST & PMU**

“Ainda é muito cedo para dizer. A rede de agentes conseguida começa a dar alguns sinais interessantes. Passou-se a dar menos atenção aos processos complicados e problemas minúsculos para se visitar clientes, explorar mercados, planear vendas. Temos de criar o mercado da Berg, ver se a marca tem um espaço no mercado. Ao que parece, a próxima coleção (FW18) irá correr bem.”

**DIRETOR SUPPLY CHAIN**

“Ótima ideia da produção em Portugal. Dá know-how à equipa do produto, que não havia ao mesmo tempo que é uma estratégia de Marketing, porém, é necessário pensar seriamente do custo advertido e se estamos a fazer ações suficientes na área de Marketing para compensar esses custos. É necessário saber projetar no exterior o efeito “qualidade aportada” ao *Made in Portugal*. Para já, acho que exige muito esforço das equipas pelo que, estas terão de responder da melhor maneira.”

## Como deve saber um líder lidar em momentos de dificuldade e stress?

<b>DIRETOR ONLINE</b>	<p>“Se conseguirmos envolver as pessoas no sentido de elas perceberem o impacto que têm e como são necessárias para o bolo grande, eu acho que se torna muito mais fácil as pessoas unirem-se a essa causa e darem o litro por essa causa (...).”</p>
<b>DIRETOR OMNI-CHANEL</b>	<p>“Acima de tudo é preciso ter a equipa certa. O stress não existe, é apenas gerado pelo caos, que pode ser gerido. Há coisas na vida que não se pode fazer mais, se não está nas tuas mãos, não precisas de stressar. Nós, líderes, não podemos passar o stress à equipa, porque as pessoas que trabalham connosco não têm a mesma responsabilidade que nós. Nós é que decidimos o que comunicamos à equipa e como comunicamos, o problema da empresa é que todos os problemas são comunicados. Tem tudo a ver com a equipa certa e a comunicação, a maneira como é feita. As mudanças têm de ser geridas da maneira mais correta, não podes mudar tudo da mesma maneira, de outra forma, não sabes de onde advêm os erros – seja Produto, Vendas, <i>Marketing</i> etc... (...) quando se vive sobre stress, o resultado nunca é bom. Quando estou sob stress, tento gerir a informação e não passar o stress para a equipa. Até certo ponto é bom, porque quando nos sentimos stressados é sinal que estamos mentalizados do quão importante é.”</p>
<b>DIRETOR PRODUTO</b>	<p>“Digo à minha equipa a realidade, que vamos estar 1 ano e meio a trabalhar sobre pressão e stress, não vejo que seja menos que isso. Continuamos atrasados nos calendários, enquanto estes não estiverem assertados não vai ser possível acalmar o processo. A equipa só vai crescer com o crescimento das vendas, até lá somos pouco e vamos estar</p>

	<p>sob pressão. Depois é de ânimo que tudo irá correr melhor. A equipa está melhor do que o que estava, sinto uma equipa mais unida, não completamente, mas é um sinal.”</p>
<b>DIRETOR GERAL</b>	<p>“Tem muito a ver com características pessoais. Não consegues manter uma máscara durante muito tempo, muito menos em momentos de dificuldade e stress. Ser autêntico e genuíno, funciona bem para as relações entre as pessoas, sou bastante transparente. Eu lido bem com stress, sinto a situação, mas não me deixo ficar preso e afogado pelo stress, pelo contrario, o stress ativa-me alguma adrenalina e energia, tento reagir com alguma calma e serenidade, tento ter algum distanciamento do problema para poder pensar na solução, tento reagir com alguma positividade para tentar partir para a solução para saber como resolver o problema e reagir com voto de tentar instaurar um sentimento de confiança e união na resolução do problema. Não fico parado e a lamentar-me pelo problema, serenando os ânimos. Ajusto consoante as pessoas e consoante os momentos. Sou bastante <i>low profile</i> tento transmitir a confiança e tranquilidade dessa forma. “</p>
<b>DIRETOR DE MARKETING</b>	<p>“O líder tem a difícil tarefa de absorver os problemas, mas não os passar para fora. Este desafio de guardar a emoção e chamar à razão e colocar o coração de lado, mostra que se está seguro e não passar para a equipa. É importante passar tranquilidade e serenidade, por mais difícil que seja, mas vai-se construindo à medida que se cresce na carreira. Tem muito a ver com a tua equipa com o que te dão e te devolvem. A grande dificuldade de gerir recursos humanos é saber lidar com diferentes personalidades e tipos de pessoas. Tem corrido bem, vai-se aprendendo com os erros, à medida que os anos passam os erros diminuem e mudam. Há sempre momentos de pressão e stress, contudo, um líder tem mesmo de pensar duas vezes antes de passar a informação errada para a equipa, eles vêm-nos como uma</p>



	<p>referência. A grande dificuldade é a grande quantidade de trabalho não ao ambiente que é ótimo. Internacionalizar uma marca requer muito trabalho é preciso um líder estar à altura.”</p>
<p><b>BUSINESS ANALYST &amp; PMU</b></p>	<p>“Primeiro a equipa tem de estar envolvida em tudo. Liderança não é democracia, existem coisas que, fruto de tempos difíceis, não podem ser ocultadas. Deve explicar à equipa o que se passa e pedir opiniões, mas as decisões maioritárias devem partir dele, e explica-lo. A liderança passa pelo exemplo, desde a senhora da limpeza ao CEO todos merecem o mesmo respeito, uma coisa é o poder hierárquico outra coisa é o respeito pela pessoa. Quanto mais envolveres a equipa, e esta sentir que está integrada e trabalha em grupo, é o melhor. “</p>
<p><b>DIRETOR SUPPLY CHAIN</b></p>	<p>“O líder tem que dar o exemplo, tem que vestir a camisola. Eu sou mais stressado que a minha equipa. Uma coisa que acho que faço muito bem é disponibilizar a informação a todos, alinhamento sobre as coisas, não há falta de informação, quando tomam uma ação sabem o que está a acontecer na equipa e, sabem comunicar bem com as outras equipas o que têm de fazer e como o estão a fazer. É preciso alinhar as pessoas, gerir as suas expectativas e saber vestir a camisola. Se for preciso ir para o armazém eu vou, se for preciso ir fazer <i>packing list</i> eu vou, mesmo não sendo o habitual, mas se é preciso fazer e estamos em stress, o líder tem de demonstrar disponibilidade, e a equipa nunca se vai mostrar reticente.”</p>

## **Capítulo 6 – Conclusões**

### **6.1. Considerações Finais**

Pretendeu-se com este trabalho de projeto compreender de que forma terão as estratégias e práticas de gestão internacional sido aplicadas nesta marca. Para atingir o objetivo era necessário perceber, num primeiro momento, que estratégias e práticas de *marketing* são desenvolvidas pelas organizações quando pretendem num momento da sua vida internacionalizar-se e explorar outros mercados, para posteriormente se perceber de que forma terá Berg Outdoor optado por tomar a mesma estratégia.

### **6.2. Conclusões do estudo**

Com este estudo é possível ter disponível uma boa base para internacionalização de uma marca.

Desde que se começou a internacionalizar a marca, houveram alguns erros cometidos, nomeadamente em termos de processos e estruturas que foram mal implementados. Hoje pode dizer-se que com esses erros, foi possível obter uma boa base para conseguir que a marca cresça mundialmente e tenha uma boa visibilidade nos mercados onde pretende aumentar o seu potencial de vendas.

Ao longo da elaboração deste projeto fui-me deparando com várias fases deste processo de internacionalização, digamos que, quando o comecei a redigir ainda não tinham sido feitos tantas mudanças como as que foram feitas até agora, nem algumas das pessoas que estão na equipa estavam, e é notável verificar o quanto a marca cresceu, e é gratificante poder ter tido a grande oportunidade de acompanhar este projeto.

Existem processos, plataformas, filosofias inclusive, para que uma marca se consiga adaptar aos mercados externos, no entanto, pude concluir, que está tudo na base de uma boa gestão, seja gestão de tempo, gestão de equipa ou gestão de recursos. É necessária uma predisposição de todos para que tudo corra na direção correta, é

necessário que todos os intervenientes nos processos (internos ou externos à empresa) estejam ocorrentes do que se passa.

Uma boa gestão de marca passa por gerir o que se vê a nível interno e a nível externo, é importante dar uma boa visibilidade para quem está a contruir a marca pela parte de dentro como também quem a vai percecionar da parte de fora.

Graças à oportunidade que me foi dada de poder entrevistar estes líderes, pude perceber muito mais acerca dos processos e do que vai na cabeça destes gestores durante todo o processo, ocorre muita coisa, são momentos de luta, pressão, muitos números, muitos erros, mas no final do dia, são pessoas que vestem a camisola pela casa e passam à equipa o espírito de entreaajuda e cooperação que deve ser passado, sempre relembrando que todos trabalhamos para um objetivo global, mas o nosso objetivo pessoal também deverá ser o que de passar para o exterior a grande marca que estamos a contruir e que tanto nos custa no dia-a-dia das nossas vidas.

## **Capítulo 7 – Limitações**

### **7.1. Limitações do estudo**

Uma das primeiras dificuldades com que me deparei, e que poderá ter limitado a investigação, prende-se com a escassez de estudos acerca do potencial da marca no mercado a propensão de compra do consumidor.

Também a agenda preenchida por parte dos líderes para fazer entrevista, não foi possível realizar as entrevistas todas no mesmo dia.

Falta de estudos acerca da fase inicial de internacionalização da marca.

Falta de informação acerca das vendas na marca na *SportZone* antes da internacionalização.

O projeto ainda é muito recente, ainda estão a dar-se os primeiros passos na evolução dos processos, o presente projeto englobou várias fases - desde a mudança da estratégia, o reforço da equipa, mudança de instalações logísticas e mudanças de plataformas e processos.

Antes do término deste projeto já estariam a começar as negociações com novos parceiros, porém, devido ao facto de se tratar de informação confidencial não pode ser colocada no projeto.

### **7.2. Próximos passos de investigação**

Pretende-se que, o mesmo estudo seja avaliado num prazo de dois anos para averiguar o quanto eficiente foram os métodos e processos utilizados no processo de internacionalização da marca.

Sugere-se a elaboração de um estudo acerca da prospeção de mercado onde a marca é mais forte – Eslováquia.

## Referências Bibliográficas

- Alves, J. R. N. (2018). Internacionalização das PME Portuguesas (Doctoral dissertation).
- Dalmoro, M. (2007). Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 11(2), 41-52.
- De Assis, M. D., Camilo, N. M., Júnior, O. D. O. D., Takahashi, M. K., & Madeira, A. B. (2014). A internacionalização da localiza: um estudo de caso sob a ótica do composto de marketing de varejo. *Jovens Pesquisadores-Mackenzie*, 10(1).
- Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Khauaja, D. M. R., & Mattar, F. N. (2006). Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *REGE Revista de Gestão*, 13(4), 25-38.
- Kunttu, A., & Torkkeli, L. (2015). Service innovation and internationalization in SMEs: Implications for growth and performance. *Management Revue*, 83-100.
- Lamartine Barbosa Toledo, F., Mafioletti, K., Amal, M., & Hoeltgebaum, M. (2016). Estudo em clusters tecnológicos ibero americanos. *Read-Revista Eletrônica de Administração*, 22(2).
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Macedo, S. C. M. (2016). *A Gestão da Marca num contexto internacional-O caso AP| PORTUGAL*.
- Mendes, M. R. C. (2015). O impacto da adaptação do marketing-mix na imagem da marca e na confiança dos clientes internacionais (Doctoral dissertation).

Pinto, M., & Pereira, R. S. (2016). A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças.

Pinto, P. (2005). Internacionalização: as relações luso-espanholas. JANUS 2005-A guerra e a paz nos nossos dias.

Platchek, R. B., Floriani, D. E., & Borini, F. M. (2012). A influência do grau de internacionalização no desempenho das empresas têxteis. *Revista Gestão Organizacional*, 5(1), 70.

Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *MIR: Management International Review*, 63-83.

Santana, P., (2015). *Marcas de calçado Português: guia para a internacionalização* (Doctoral dissertation).

Silva, C. A. P. F. (2014). Do efeito país de origem ao uso da origem Portugal como estratégia de marca: contributo das atitudes dos consumidores portugueses relativamente ao tomate processado e ao azeite nacionais.

Sousa, B.; Estevão, C.; Fernandes, C.; Alves, H. & Martins, L. P. (2018). Caso de Sucesso: Livraria Lello. In: Abreu, J. (2018). *Empresariato: Branding – Casos de Sucesso*. Idioteque, pp. 195-214.

Tavares, V. M. D. T. (2004). Gestão da marca no contexto da PME: Uma Conceptualização das diferenças suportada em estudos de caso do sector do calçado português.

Trindade, E. P., Macedo, M., Gauthier, F. Á. O., Botelho, L. D. L. R., & Júnior, S. L. (2016). Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas–PME. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 189-203.

## Webgrafia

<http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>

<https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Gest%C3%A3o%20Emocional%20da%20Marca%20-%20O%20caso%20Salsa.pdf>

[euquerotrabalho.com/a-importancia-da-internacionalizacao-das-empresas.html](http://euquerotrabalho.com/a-importancia-da-internacionalizacao-das-empresas.html)

<http://bridg.com/blog/b2b-vs-b2c-marketing-automation>

## Anexos

### ANEXO A – Guião da Entrevista em Português

**Tema:** Abordagem à Internacionalização de uma marca. **Caso de Estudo:** Berg Outdoor

Venho por este meio solicitar a vossa participação nesta entrevista, no âmbito do meu projeto final de obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing e, que tem como finalidade entender um pouco mais dos processos necessários para se internacionalizar uma marca.

Desde já agradeço o facto de prescindirem uns minutos da vossa agenda preenchida para participar nesta entrevista.

#### A. Dados

- IDADE
- GÉNERO
- CARGO
- ANOS DE PRESENÇA NA EMPRESA

#### B. Questões

1. Qual acha ser a finalidade de se internacionalizar uma marca?
2. Que requisitos deve cumprir um projeto empresarial para ter potencial de internacionalização?
3. Quais são os primeiros passos a dar quando se pretende internacionalizar um negócio? Que cuidados é preciso ter?
4. Quais são os métodos mais eficazes de Internacionalização? (Franchising, Online, Lojas próprias, redes sociais...)
5. Quais as principais dificuldades e entraves das empresas no momento da expansão para o estrangeiro?



6. Que erros é necessário evitar a todo o custo?
7. Quais foram os processos mal implementados (até agora) e que estamos a fazer para os corrigir?
8. Quais foram os melhores passos até ao momento?
9. Como deve um líder saber lidar em momentos de dificuldade e stress?

**Muito Obrigado!**

*Fonte: elaboração própria*

## ANEXO B – Guião da Entrevista em Inglês

**Title:** Internationalization of a Brand. Case Study: Berg Outdoor

I hereby request your participation in this interview, for my final project work to obtain a Master's degree in Commercial and Marketing Management, and which aims to understand a little more of the process necessary to internationalize the brand.

Thank you very much for taking this time to help me.

### **A. Data**

- AGE
- GENDER
- JOB DESCRIPTION
- YEARS ON THE COMPANY

### **B. Questions**

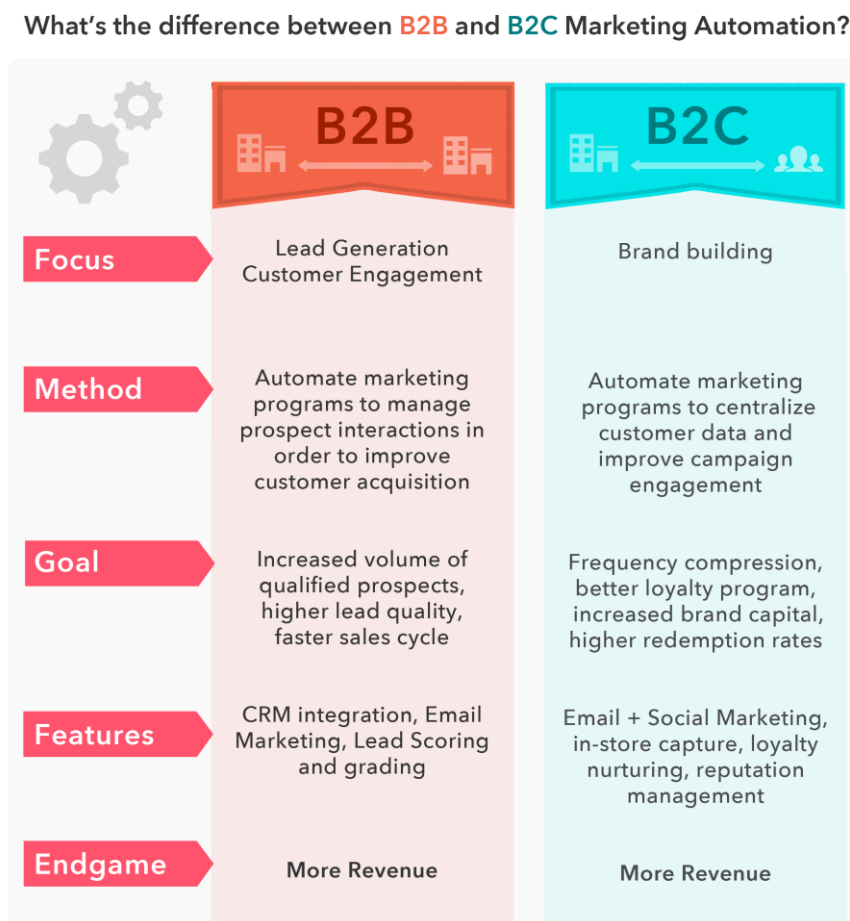
1. What do you think is the main purpose of internationalizing a brand?
2. What requirements must a business project fulfill in order to have a internationalization process?
3. What are the first steps to take when trying to internationalize a business? What care do you need?
4. What are the most effective methods of internationalization? (Franchising, Online, Own stores, social media...)
5. What are the main difficulties and obstacles of the companies when moving abroad?
6. What mistakes do you need to avoid at all costs?
7. Which steps do you think were wrongly made (until now) and what are we doing to correct them?
8. Which were the best steps made?
9. How should a leader know how to deal with the times of difficulties and stress?

**Thank you!**

*Fonte: Elaboração Própria*

## ANEXO C - B2B VS B2C

Figura 33 - B2B VS B2C



Fonte: Marketing Automation, Bridg (2013)

Na ótica do B2C, o crescimento da marca é o foco máximo da empresa. Na ótica do Marketing, centraliza-se na venda do produto, tal como no B2B, mas quando se adota o B2B, ambas as empresas se focam no processo de compra tendo em vista a poupança de tempo e dinheiro. Uma encomenda B2B é baseada mais em lógica e no porquê da compra do produto pelos consumidores, baseada na emoção da compra. É verdade que o custo de uma venda em B2B é mais cara e tipicamente mais alta do que o custo de uma venda em B2C, a melhor maneira para se poder explicar isto será que as transações B2B, maior parte das vezes tomam maiores considerações.

Quando se quer vender em ótica B2C, foca-se nos benefícios dos produtos, a decisão dos consumidores é mais estreita ao nível da emoção. Os consumidores são

diferentes no que toca à exigência por uma distribuição de redes de lojas, não só por mercado B2B. Os consumidores não aparentam mostrar interesse por uma mensagem de Marketing que divague na sua informação, mas sim ir ao encontro do busílis da questão que é encontrarem produtos com as características certas e diretas que mais necessitam, as estratégias de Marketing mais eficientes baseiam-se nos resultados e benefícios que o produto traz para a vida destes consumidores.

## ANEXO D – A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

“O termo internacionalização recebeu, em grande parte, o seu sentido atual nos estudos de Kindleberger em 1969, ao expor sua teoria sobre as grandes empresas, em que as fundamenta em um direito de monopólio sobre cinco classes de ativos específicos: acesso à tecnologia, conhecimentos de gestão em equipe, economias de escala nos centros de produção, melhores ideias de comercialização e marcas geralmente bem conhecidas.

O cenário económico atual caracteriza-se cada vez mais pelo seu dinamismo e sua atitude global. A interdependência entre países, a formação de blocos regionais, o surgimento e crescimento de economias emergentes na Ásia e América Latina, bem como os surpreendentes avanços tecnológicos em distintos setores são, sem dúvida alguma, tendências e configuram o presente ambiente mundial competitivo e em constante mutação em que estamos inseridos.

Como consequência dessas tendências, os fenômenos da globalização dos mercados e a internacionalização das empresas vão acentuando-se ainda mais, o que faz com que seja **imprescindível a visão cosmopolita e internacional por parte dos empresários e o desenvolvimento do repensar conceitos e estratégias inseridas num modelo de economia tão aberta.**

(...)

A economia internacional deste século vem evoluindo de forma considerável, adotando uma série de tendências que levam à ideia antigamente implícita e hoje extremamente explícita da internacionalização. O crescente significado económico da cooperação internacional, o incremento progressivo dos movimentos internacionais de capitais, o crescimento progressivo das áreas comercial e de produção, bem como o desenvolvimento constante da transferência internacional de tecnologia são ideias que têm sido colocadas em pauta. Isso sem falar no crescimento dos produtos manufaturados, no aumento de preço dos produtos básicos, das variações de câmbio e da progressão incessante do investimento direto no exterior.

Internacionalizar-se implica gastos, mas agrega muito valor à empresa. **Ser internacional significa obter vantagens competitivas que lhe permitam superar a**

**concorrência.** A decisão sobre quais e quantos mercados abordar, a melhor forma de entrada, o tipo de organização a ser adotado são decisões que requerem análises rigorosas de índole estratégica. Temos que pensar na internacionalização não somente como uma forma de crescimento, mas como uma questão de ampliar riscos para que se possa vender mais e obter alta demanda e reconhecimento implacável perante à concorrência.

(...)”

Autor: Paula Ramona Feiten Teixeira

Fonte: euquerotrabalho.com (2015)

